

**FACULDADE SENAC SÃO MIGUEL DO OESTE**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial**

**Alana Tomazi**  
**Anderson Nedel**  
**Cristian de Sousa**  
**Felipe Luiz Toniazzo**  
**Marcelo Augusto Eckardt**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO SEMESTRE: SOUSA PESCADOS**

São Miguel do Oeste

2017

**Alana Tomazi**  
**Anderson Nedel**  
**Cristian de Sousa**  
**Felipe Luiz Toniazzo**  
**Marcelo Augusto Eckardt**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO SEMESTRE: SOUSA PESCADOS**

Trabalho de conclusão do semestre apresentado à Faculdade SENAC, São Miguel do Oeste -SC, como requisito para conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial.

Orientadora: Deizi Cristina Schwarz

São Miguel do Oeste – SC

2017

**Alana Tomazi**  
**Anderson Nedel**  
**Cristian de Sousa**  
**Felipe Luiz Toniazzo**  
**Marcelo Augusto Eckardt**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO SEMESTRE: SOUSA PESCADOS**

Trabalho de conclusão do semestre apresentado à Faculdade SENAC São Miguel do Oeste, como requisito para conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial.

---

Deizi Cristina Schwarz (Orientadora)

---

Emerson Luiz Pereira (Coordenador)

---

Anderson Jose Schneider Thums

---

Ivandro Spengler

---

Jackson Leandro Santore

---

Alexandre Brescansin

---

Vanderlei Pottker

São Miguel do Oeste, 23 de novembro de 2017

Dedicamos este estudo aos nossos familiares e amigos, com amor, admiração e gratidão por sua compreensão, carinho, presença e incansável apoio ao longo do período de elaboração deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a Deus pela nossa saúde e inteligência para superar todas as dificuldades e conquistar nossos objetivos.

Agradecemos ao SENAC de São Miguel do Oeste pelo excelente ambiente oferecido aos alunos e pelos profissionais qualificados que se disponibilizam para nos ensinar. Desta forma agradecemos a todos os professores que nos ajudaram a alcançar nossos objetivos e em especial a Professora Deizi Cristina Schwarz por toda a paciência, atenção e disponibilidade nas orientações dedicadas a equipe.

Agradecemos em especial a família Sousa por abrir suas portas e nos receber gentilmente em seu estabelecimento comercial e mais que isso por terem nos acolhido e apoiado em toda a realização deste estudo.

Por fim agradecemos imensamente aos nossos familiares que confiaram em nós com muita compreensão, carinho e paciência ao longo desse período.

## RESUMO

Com o mundo dos negócios cada vez mais competitivo e o meio ambiente cada vez mais prejudicado ações e inovações são necessárias o tempo todo para sobreviver. É isso que a empresa em estudo faz, busca formas de se diferenciar no mercado conciliada a sustentabilidade de seus processos produtivos produzindo filé de tilápia de alto padrão de qualidade conquistado o paladar exigente de clientes que buscam e se preocupam com qualidade de vida e saúde. A Sousa Pescados de Iporã do Oeste – SC, com seus eficientes processos tem conseguido conciliar tudo isso, entretanto por ser uma empresa familiar não possui nenhum tipo de sistema de gestão que ajude nos controles gerenciais. Sendo assim com a coleta de dados e pesquisas percebeu-se que algumas coisas poderiam ser propostas a fim de solucionar esse problema. A proposta seria a implantação de um sistema de gestão que fosse capaz de auxiliar a agilizar nas tarefas gerenciais como controle de estoque, controle financeiro, quantias vendidas, faturamento, cadastramento de clientes tudo isso a fim de fornecer informações com precisão e agilidade para tomada de decisão. Além do problema principal, outras propostas foram elaboradas a fim de melhorar como um todo a empresa e diminuir riscos e prejuízos. Todas essas propostas geram um impacto financeiro considerável ao longo do ano e dessa forma foi elaborado também um levantamento de quanto foi o impacto e onde ele mais atingiria. Conforme as considerações finais todas as ações de melhorias propostas para a empresa Sousa Pescados são plenamente viáveis, aumentando o lucro em aproximadamente 4%, um valor não tão expressivo, mas significativo para uma pequena agroindústria familiar.

Palavras - chave: Agroindústria; Melhorias; Sistema de gestão; Resultados.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Análise SWOT da empresa .....	49
Figura 02 – Modelo das 5 Forças de Porter .....	57
Figura 03 – Símbolo da Sousa Pescados .....	78
Figura 04 – Logomarca Sousa Pescados .....	79
Figura 05 – Logomarca e <i>slogan</i> da Sousa Pescados .....	80
Figura 06 – Pesquisa ao INPI .....	82
Figura 07 – Reportagem sobre o lançamento da marca.....	86
Figura 08 – Sugestão de publicações sazonais .....	90
Figura 09 – Sugestão de publicação para criar valor à marca .....	90
Figura 10 – Divulgação da mensagem .....	91
Figura 11 – Sugestão para capa da <i>fanpage</i> do <i>facebook</i> da Sousa Pescados .....	94
Figura 12 – Sugestão de publicação .....	94
Figura 13 – Ilustração para divulgação no <i>hotsite</i> e <i>website</i> .....	95
Figura 14 – Resultado da pesquisa no <i>Google</i> sobre a Sousa Pescados.....	97
Figura 15 – Organograma Sousa Pescados .....	102
Figura 16 – Modelo de anúncio para recrutamento e seleção de pessoas .....	113
Figura 17 – Código de barras tradicional .....	124
Figura 18 – Código QR <i>code</i> .....	124
Figura 19 – Localização da empresa .....	137
Figura 20 – Tamanho do mercado de atuação .....	143
Gráfico 01 – Pergunta 02 destinada para instituições de ensino .....	62
Gráfico 02 – Pergunta 05 destinada para instituições de ensino .....	62
Gráfico 03 – Pergunta 02 destinada para empresas intermediárias .....	63
Gráfico 04 – Pergunta 05 destinada para empresas intermediárias .....	64
Gráfico 05 – Pergunta 02 destinada para empresas intermediárias interessadas.....	65
Gráfico 06 – Pergunta 04 destinada para empresas intermediárias interessadas .....	65
Gráfico 07 – Pergunta 01 destinada aos consumidores .....	66
Gráfico 08 – Pergunta 02 destinada aos consumidores .....	67
Gráfico 09 – Pergunta 02 destinada aos consumidores potenciais .....	68
Gráfico 10 – Pergunta 03 destinada aos consumidores potenciais .....	68
Gráfico 11 – Demonstrativo do retorno do investimento – 2018 cenário otimista .....	172
Gráfico 12 – Demonstrativo do retorno do investimento – 2018 cenário pessimista.....	173

Gráfico 13 – Ponto de equilíbrio mensal – 2017 .....	176
Gráfico 14 – Ponto de equilíbrio mensal – 2018 .....	177
Quadro 01 – Dados pessoais da dona proprietária da empresa .....	101
Quadro 02 – Funcionograma do cargo gerente administrativo .....	103
Quadro 03 – Funcionograma do cargo criador de peixes.....	103
Quadro 04 – Funcionograma do cargo gerente de produção e operações pesqueiras .....	104
Quadro 05 – Funcionograma dos cargos de limpeza de pescados .....	104
Quadro 06 – Demonstrativo do fluxo de materiais .....	128
Quadro 07 – Informativo de lotes.....	129

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Estatísticas dos municípios da região de atuação da empresa .....	47
Tabela 02 – Comparação dos produtos e preços perante à concorrência .....	56
Tabela 03 – Orçamento de comunicação.....	98
Tabela 04 – Cargos e salários – 2017 .....	106
Tabela 05 – Cargos e salários – 2018 .....	107
Tabela 06 – Plano anual de treinamentos – 2018 .....	116
Tabela 07 – Estimativa da capacidade de produção de matéria prima.....	133
Tabela 08 – Estimativa da capacidade de industrialização.....	133
Tabela 09 – Tamanho de mercado municipal da empresa.....	142
Tabela 10 – Cenário do potencial mercado da Sousa Pescados .....	146
Tabela 11 – Projeção do volume de vendas .....	148
Tabela 12 – Orçamento de vendas – janeiro à junho de 2018.....	152
Tabela 13 – Reajustes do preço de venda.....	156
Tabela 14 – Total de investimento inicial .....	161
Tabela 15 – Plano anual de melhorias – 2018 .....	162
Tabela 16 – Custos fixos operacionais mensais – 2017 .....	163
Tabela 17 – Custos variáveis operacionais mensais – 2017 .....	164
Tabela 18 – Custos fixos operacionais mensais impacto das melhorias – 2018 .....	164
Tabela 19 – Custos variáveis operacionais mensais impacto das melhorias – 2018.....	165
Tabela 20 – Fontes de investimentos.....	166
Tabela 21 – Demonstrativo do resultado do exercício .....	169
Tabela 22 – Ponto de equilíbrio mensal – 2017 .....	175
Tabela 23 – Ponto de equilíbrio mensal – 2018 .....	177

## SÚMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2	OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1	ESTUDO DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO.....	17
<b>2.1.1</b>	<b>Definição, apresentação, conceito do segmento .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Levantamento do histórico do segmento .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Fundamentar como as empresas do segmento de atuação trabalham o marketing, as pessoas, a logística, as vendas e as finanças .....</b>	<b>23</b>
2.1.3.1	<i>Marketing .....</i>	23
2.1.3.2	<i>Pessoas .....</i>	24
2.1.3.3	<i>Logística .....</i>	26
2.1.3.4	<i>Vendas .....</i>	28
2.1.3.5	<i>Finanças .....</i>	29
2.2	ANÁLISE AMBIENTAL DO SEGMENTO .....	30
2.3	IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS DE NEGÓCIO DO SEGMENTO E DAS EMPRESAS QUE CONCORREM ENTRE SI EM CADA TIPO DE NEGÓCIO... 34	
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	36
3.2	TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS .....	37
3.3	FORMA E ANÁLISE DOS DADOS.....	38
3.4	PESQUISA DE MERCADO – ESTRUTURAÇÃO, APLICAÇÃO E TABULAÇÃO DE PESQUISA DE MERCADO PARA O NEGÓCIO.....	39
<b>4</b>	<b>ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>41</b>
4.1	MISSÃO, VISÃO, VALORES .....	41
4.2	DADOS DO EMPREENDIMENTO .....	42
<b>4.2.1</b>	<b>Razão social .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Etapas para o registro do CNPJ.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Dados gerais e jurídicos do negócio .....</b>	<b>44</b>

4.3	ASPECTOS DO EMPREENDIMENTO: FABRICAÇÃO, VENDAS, DISTRIBUIÇÃO, PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, EXTRAÇÃO, AGRICULTURA, PECUÁRIA, OUTROS .....	45
4.4	AVALIAÇÃO DA LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA .....	46
4.5	ANÁLISE AMBIENTAIS .....	48
<b>4.5.1</b>	<b>Análise SWOT .....</b>	<b>48</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Análise da concorrência .....</b>	<b>52</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Análise das 5 Forças de Porter .....</b>	<b>57</b>
4.5.3.1	<i>Rivalidade entre concorrentes.....</i>	58
4.5.3.2	<i>Poder de negociação dos clientes .....</i>	59
4.5.3.3	<i>Poder de negociação dos fornecedores.....</i>	60
4.5.3.4	<i>Ameaça de entrada de novos concorrentes .....</i>	60
4.5.3.5	<i>Ameaça de produtos substitutos .....</i>	61
<b>4.5.4</b>	<b>Análise dos resultados da pesquisa de mercado .....</b>	<b>61</b>
4.5.4.1	<i>Análise dos questionários destinados a instituições de ensino .....</i>	61
4.5.4.2	<i>Análise dos questionários destinados a empresas intermediárias .....</i>	63
4.5.4.3	<i>Análise dos questionários destinados a empresas intermediárias interessadas .....</i>	65
4.5.4.4	<i>Análise dos questionários destinados aos consumidores .....</i>	66
4.5.4.5	<i>Análise dos questionários destinados aos consumidores potenciais .....</i>	68
4.6	PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO .....	69
<b>4.6.1</b>	<b>Segmentação de mercado.....</b>	<b>70</b>
4.6.1.1	<i>Segmentação geográfica .....</i>	71
4.6.1.2	<i>Segmentação demográfica.....</i>	72
4.6.1.3	<i>Segmentação comportamental.....</i>	72
4.6.1.4	<i>Segmentação psicográfica.....</i>	73
4.6.1.5	<i>Análise do comportamento do consumidor .....</i>	73
<b>4.6.2</b>	<b>Escolha do posicionamento: amplo, específico ou de valor .....</b>	<b>75</b>
4.6.2.1	<i>Definição e explicação da marca, logomarca, slogan.....</i>	78
4.6.2.2	<i>Registro da marca .....</i>	80
4.6.2.3	<i>Gestão da imagem da marca.....</i>	82
<b>4.6.3</b>	<b>Ações de comunicação .....</b>	<b>84</b>
4.6.3.1	<i>Definição de estratégias para fidelização.....</i>	87
4.6.3.2	<i>Elaboração das 8 etapas do plano .....</i>	88
4.7	PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	100

<b>4.7.1</b>	<b>Dados pessoais do (s) dono (s) da empresa .....</b>	<b>101</b>
<b>4.7.2</b>	<b>Organograma e funcionograma .....</b>	<b>101</b>
<b>4.7.3</b>	<b>Recursos humanos: número de pessoas e respectivas ocupações, salário mês por ocupação de acordo com a CBO .....</b>	<b>105</b>
<b>4.7.4</b>	<b>Plano de cargos e salários e elaboração do perfil das ocupações definida por competência.....</b>	<b>107</b>
<b>4.7.5</b>	<b>Estratégias de recrutamento e seleção de pessoas .....</b>	<b>109</b>
<b>4.7.6</b>	<b>Estratégias de desenvolvimento e monitoramento de pessoas e endomarketing .....</b>	<b>115</b>
<b>4.7.7</b>	<b>Programa de estímulo para equipe de vendas .....</b>	<b>118</b>
<b>4.8</b>	<b>AÇÕES DE LOGÍSTICA COMERCIAL .....</b>	<b>118</b>
<b>4.8.1</b>	<b>Definição da cadeia logística.....</b>	<b>120</b>
<i>4.8.1.1</i>	<i>Codificação e classificação dos materiais .....</i>	<i>121</i>
<i>4.8.1.2</i>	<i>Previsão de compras – volume e custos .....</i>	<i>125</i>
<i>4.8.1.3</i>	<i>Previsão de estoques .....</i>	<i>126</i>
<i>4.8.1.4</i>	<i>Acondicionamento dos produtos ou serviços .....</i>	<i>128</i>
<i>4.8.1.5</i>	<i>Estratégias de distribuição dos produtos/serviços.....</i>	<i>130</i>
<i>4.8.1.6</i>	<i>Apresentação da capacidade de produção e dos procedimentos.....</i>	<i>131</i>
<i>4.8.1.7</i>	<i>Análise da localização da empresa .....</i>	<i>134</i>
<b>4.9</b>	<b>PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO .....</b>	<b>137</b>
<b>4.9.1</b>	<b>Tamanho da força de vendas.....</b>	<b>138</b>
<b>4.9.2</b>	<b>Estrutura da força de vendas .....</b>	<b>139</b>
<b>4.9.3</b>	<b>Tamanho do mercado.....</b>	<b>140</b>
<b>4.9.4</b>	<b>Potencial de mercado.....</b>	<b>144</b>
<b>4.9.5</b>	<b>Projeção do volume de vendas.....</b>	<b>147</b>
<b>4.9.6</b>	<b>Cotas de vendas/atendimentos por vendedores.....</b>	<b>150</b>
<b>4.9.7</b>	<b>Orçamento de vendas .....</b>	<b>151</b>
<b>4.9.8</b>	<b>Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas.....</b>	<b>153</b>
<b>4.9.9</b>	<b>Política de preço de venda .....</b>	<b>154</b>
<b>4.9.10</b>	<b>Política de pós venda .....</b>	<b>157</b>
<b>4.10</b>	<b>PLANO DE VIABILIDADE FINANCEIRA .....</b>	<b>159</b>
<b>4.10.1</b>	<b>Levantamento do investimento inicial para as ações propostas.....</b>	<b>160</b>
<i>4.10.1.1</i>	<i>Despesas pré operacionais.....</i>	<i>160</i>
<i>4.10.1.2</i>	<i>Necessidade de capital de giro.....</i>	<i>162</i>

<b>4.10.2</b>	<b>Levantamento de fontes de investimentos.....</b>	<b>165</b>
<b>4.10.3</b>	<b>Prazos médios e ciclo financeiro.....</b>	<b>167</b>
<b>4.10.4</b>	<b>Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa mensal e anual .....</b>	<b>168</b>
4.10.4.1	<i>Demonstrativo do resultad .....</i>	168
4.10.4.2	<i>Balanço patrimonial.....</i>	170
4.10.4.3	<i>Fluxo de caixa mensal e anual .....</i>	170
<b>4.10.5</b>	<b>Avaliação da viabilidade econômico/financeira.....</b>	<b>171</b>
4.10.5.1	<i>Tempo de retorno do investimento .....</i>	171
4.10.5.2	<i>Taxa de desconto utilizada .....</i>	173
<b>4.10.6</b>	<b>Indicadores de desempenho, ponto de equilíbrio, nível de endividamento, nível de liquidez e rentabilidade das vendas .....</b>	<b>174</b>
4.10.6.1	<i>Ponto de equilíbrio .....</i>	174
4.10.6.2	<i>Nível de endividamento .....</i>	178
4.10.6.3	<i>Nível de liquidez .....</i>	178
4.10.6.4	<i>Rentabilidade das vendas .....</i>	179
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>180</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>182</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DESTINADO AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO</b>	<b>191</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DESTINADO AS EMPRESAS INTERMEDIÁRIAS .....</b>	<b>192</b>
	<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DESTINADO AS EMPRESAS INTERMEDIÁRIAS INTERESSADAS .....</b>	<b>193</b>
	<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS CONSUMIDORES.....</b>	<b>194</b>
	<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS CONSUMIDORES POTENCIAIS .....</b>	<b>195</b>
	<b>APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO PARA SER REALIZADO NA CONTRATAÇÃO DE UM NOVO COLABORADOR.....</b>	<b>196</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente empresas dos mais variados segmentos buscam se adaptar ao mercado para continuarem competitivas atendendo as necessidades e desejos de seus clientes. Nos últimos anos um segmento do meio rural vem despertando muita atenção e interesse. Ancorado pela forte demanda justificada pela procura de alimentos saudáveis, o filé de tilápia vem “fisgando” e conquistando muitos consumidores de todas as idades e de várias regiões. A empresa Sousa Pescados do interior de Iporã do Oeste - SC é nova no mercado, porém em pouco tempo já tem se tornado um sucesso conciliando saúde, sabor e sustentabilidade.

Essa agroindústria familiar é de pequeno porte, porém possui cadeias produtivas eficientes e de alto padrão de qualidade. Entretanto de acordo com os estudos realizados através de coleta de dados e pesquisas foram identificadas algumas falhas ou dificuldades em sua gestão administrativa, ou seja, ela atua sem suporte de algum sistema de gestão que torne suas tarefas gerenciais mais realistas e eficientes a ponto de fornecer dados e informações sobre situações e resultados.

Nesse contexto o problema a ser resolvido é achar uma alternativa para ajudar a empresa a controlar e gerenciar diversas áreas como estoques, controle financeiro, comercialização, fidelização, recursos humanos entre outras. Dessa forma visando o objetivo geral do trabalho, seria analisar os benefícios e viabilidade de efetivar dentro da empresa Sousa Pescados um sistema de gestão que possa ser eficiente, de fácil manuseio e entendimento.

Para isso um plano de ações foi elaborado para 2018, levando em consideração as peculiaridades do negócio e fazendo uma estimativa se os investimentos propostos são realmente viáveis e trarão os resultados esperados.

### 1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Após análise dos dados da empresa Sousa Pescados, observou-se que o fluxo de entradas, transferências e saídas de mercadorias e receitas é grande e a empresa não dispõe de um sistema para registro e controle de tais ações, isso dificulta a mensuração de compras, vendas, faturamento e até mesmo de quanto a empresa realmente possui em estoque.

A falta de controle afeta não só nos processos internos da Sousa Pescados, mas também no consumo de seus clientes, tanto os que compram direto da empresa ou os que adquirem nos demais pontos de venda disponíveis, pois a mesma não consegue estabelecer

um parâmetro para definir o quanto pode distribuir para seus parceiros e quanto pode deixar no estoque interno, quando precisa produzir novamente e renovar o estoque. Conseqüentemente o *marketing* da marca Sousa Pescados também é afetado, pois a empresa não pode desenvolver grandes propagandas sem saber realmente se vai conseguir ofertar o produto para o público-alvo atingido.

Neste contexto questiona-se: Quais as estratégias de gestão que irão minimizar impactos de ameaças, potencializar pontos fortes, solucionar fraquezas e proporcionar aproveitamento de oportunidades?

## 1.2 OBJETIVOS

Nos objetivos demonstra-se a contribuição do grupo as perspectivas empresariais que todos pretendem atingir com este estudo de caso, todos os objetivos estão alinhados com a missão do desenvolvimento do projeto, tendo objetivos de curto, médio e longo prazo.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é implementar dentro da empresa Sousa Pescados um sistema de gestão que possa ser eficiente, de fácil manuseio e entendimento.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos que irão acompanhar o estudo são:

- Estabelecer a viabilidade da aquisição de um sistema de gestão para a implantação e assim possibilitar o controle interno, financeiro e de estoque.
- Definir de forma assertiva um planejamento operacional.
- Analisar o impacto do sistema de gestão nas diferentes áreas da empresa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme a exigência do Curso Tecnológico de Gestão Comercial em cumprir a regulamentação proposta pela grade curricular do curso oferecido pela Faculdade de Tecnologia SENAC, efetua-se visitas à empresa Sousa Pescados para o levantamento de dados e análise de melhorias para a elaboração do Trabalho de Conclusão do Semestre.

O mesmo será realizado na empresa Clari Rosanelli de Sousa - ME, situado na Linha São Vendelino interior de Iporã do Oeste - SC. Tendo como proprietária Clari Rosanelli de Sousa e toda sua família, que gentilmente autorizaram a presença do grupo em sua empresa familiar, abrindo espaço para observações que visam juntar informações para o aprimoramento dos conhecimentos obtidos em sala de aula, bem como colocá-los em prática através de propostas de melhoria para a empresa.

Atualmente observa-se cada vez mais a necessidade de atender a demanda do mercado que busca maior qualidade de vida, portanto os segmentos que atuam nessa área apresentam grandes perspectivas de posicionamento e crescimento no mercado, diante dessa análise a escolha da empresa Sousa Pescados justifica-se pelo fato da empresa possuir um diferencial competitivo, atuando no segmento de alimentação saudável conciliada à práticas sustentáveis no processo da cadeia produtiva desde a produção da matéria prima (tilápia) até seu beneficiamento.

A atuação da empresa no mercado contribui para o crescimento da economia local e também agrega valor para a cultura da região, pois trabalha para estimular o consumo de alimentos saudáveis e de práticas sustentáveis, o produto da Sousa Pescados está presente nas escolas municipais de Iporã do Oeste –SC, estimulando crianças e jovens a tornar por hábito o consumo de peixe na alimentação, a preocupação e as ações da empresa para com o bem estar de seus consumidores e da sociedade em geral agrega consequentemente valor para seu produto e gera credibilidade para a imagem da empresa.

Nota-se que um dos maiores desafios para a gestão da empresa é conciliar seu expressivo crescimento com a gestão familiar e a sustentabilidade financeira, a qual se torna uma fraqueza devido à falta de conhecimentos de gestão e controle.

Devidamente autorizados por sua proprietária Clari Rosanelli de Sousa e família, serão aplicadas pesquisas internas de forma específica, com o objetivo de melhor conhecer a atividade da empresa e obter dados e informações sobre a mesma, fazendo com que o estudo de caso seja melhor aplicado e viabilizado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica é uma base extremamente importante para qualquer estudo científico. Basicamente cita-se ideias e conceitos de autores conceituados sobre todos os aspectos que envolvem a segmentação de mercado e análises ambientais.

### **2.1 ESTUDO DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO**

Para estudar, analisar e entender uma organização de forma ampla e realista é necessário efetuar um estudo sobre o segmento em que ela atua, ou seja, o cenário que ela faz parte.

Segundo Sardagna (2016), o ramo de atuação de uma empresa é a especificação do que ela faz para gerar valor a seus clientes. Dentro da indústria, comércio e prestação de serviços. Sendo que qualquer negócio com fins lucrativos é criado para atender a um mercado consumidor e desempenha determinadas tarefas.

Nesse caso a organização se encaixa na indústria e comércio, pois produz sua própria matéria prima e é responsável por beneficiá-la e processá-la manualmente ou com auxílio de máquinas e ferramentas, em mercadorias, vendendo esse produto com valor agregado através do comércio para os intermediários ou consumidores finais.

A seguir serão apresentados argumentos e conceitos sobre a segmentação de atuação da agroindústria familiar Sousa Pescados, o contexto histórico dos ramos de atuação, como outras organizações costumam se comportar no mercado e quais as tendências e expectativas do mercado desses segmentos.

#### **2.1.1 Definição, apresentação, conceito do segmento**

A organização estudada é uma empresa familiar, a qual atua em mais que uma atividade ou segmento que se encontram em ampla expansão e crescimento. Essas atividades se complementam e se sustentam, portanto, a produção de peixes (piscicultura) fornece matéria prima para a agroindústria processar e agregar valor, assim representando a essência da agricultura familiar, ou seja, várias atividades em uma única empresa.

Para que a agroindústria Sousa Pescados possa desenvolver suas atividades, ela depende do departamento de produção da matéria prima, denominada piscicultura, a qual é

um ramo da aquicultura (cultivo de organismos aquáticos geralmente em um espaço confinado e controlado).

Segundo o SEBRAE (2015a), a aquicultura possui ramos, dos quais um deles é a piscicultura (em águas doces), cuja atividade é praticada pela empresa e pode ser definida como criação de peixes em ambiente com condições propícias para o seu melhor desenvolvimento com um elevado nível de qualidade para consumo humano.

Existem três tipos de produção: extensivo (subsistência, tradicional), semi-intensivo (poucos investimentos) e intensivo, sendo que este último é o utilizado, pois apresenta uma produção bem controlada e sistematizada durante toda a cadeia que contribuem para a segurança alimentar, visando à otimização da criação e o seu melhor retorno produtivo e financeiro.

Com a cadeia produtiva organizada e planejada cria-se a oferta de matéria prima para o processamento e agregação de valor, quando então surge a função da agroindústria nesse ciclo. “As agroindústrias são unidades empresariais onde ocorrem as etapas de beneficiamento, processamento e transformação de produtos agropecuários in natura até a embalagem, prontos para comercialização.” (ARAÚJO, 2007, p. 93).

Considera-se agroindústrias:

Aquelas que se dedicam à transformação e ao processamento de matérias primas agropecuárias, (de origem animal e vegetal). Tais matérias primas são transformadas e preservadas através de alterações físico-químicas, e caracterizam-se por apresentar grande variabilidade em termos (qualitativo e quantitativo) e diferentes graus de perecibilidade e sazonalidade. (AUSTIN, 1992 apud LOURENZANI; SILVA, 2000, p. 04).

Observa-se que geralmente “as agroindústrias de pequeno porte é são uma unidade industrial de transformação e/ou beneficiamento de produtores agropecuários, localizada no meio rural, gerenciada pelos próprios agricultores, em escala não industrial tradicional (de grande agroindústria).” (PREZOTTO, 1997 apud PEREIRA; CASAROTTO FILHO; NEVES, 2004, p. 05).

De forma geral o objetivo das agroindústrias é tornar o alimento adequado para o consumo e possibilitar seu armazenamento por mais tempo, preservando e fornecendo nutrientes, além de aumentar a praticidade na preparação doméstica das refeições. Para isso atividades industriais são usadas para beneficiar, processar e/ou transformar a matéria prima in natura em produtos prontos para o consumo.

No caso da empresa em estudo denomina-se agroindústria de entreposto de pescado, ou seja:

É o estabelecimento dotado de dependências e instalações adequadas ao recebimento, manipulação, frigorificação, distribuição e comércio do pescado, podendo ter anexa dependência para industrialização e, nesse caso, satisfazendo às exigências fixadas para as fábricas de conservas de pescado, dispondo de equipamento para aproveitamento integral, de subprodutos não comestíveis.(TONONI, 2017, p. 02).

Esse estabelecimento recebe a matéria prima, ou seja, o peixe em estado bruto, que para ser utilizado como alimento, precisa passar por um beneficiamento e/ou processamento de natureza química, física ou biológica. Esse produto é altamente perecível, as quais se alteram rapidamente, a menos que sejam submetidas a processos de conservação como o congelamento.

Conforme Araújo (2007), o beneficiamento de produtos agropecuários significa dar-lhes um tratamento sem alterar-lhes as características de produtos in natura (cru) como por exemplo fazer o filé da Tilápia. E posteriormente fazendo o devido processamento, como acondicionar o filé em embalagens para congelamento, assim prolongando sua vida útil, retendo seus nutrientes por maior período de tempo.

A atividade de piscicultura, ou seja, a produção da matéria prima é realizada e gerenciada pela mesma família da agroindústria familiar. Sendo assim a mesma também se encaixa na agricultura familiar, como pode ser verificado com a legislação sobre agricultura familiar da edição Câmara dos Deputados que traz o texto atualizado das normas de quem é considerado agricultor familiar.

Conforme Brasil (2016a), a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006 (Lei da Agricultura Familiar), estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.

Portanto, considera-se como agricultor familiar:

Art. 3º Para os efeitos desta lei, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: I – não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; II – utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; III – tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo; IV – dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família. [...]

§ 2º São também beneficiários desta lei:

[...] II – aquicultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo e explorem reservatórios hídricos com superfície total de até 2ha (dois hectares) ou ocupem até 500m<sup>3</sup> (quinhentos metros cúbicos) de água, quando a exploração se efetivar em tanques-rede. (BRASIL, 2016a).

Dessa forma a empresa estudada se encaixa como agroindústria familiar como pessoa jurídica e como agricultura familiar também, pois se encaixa nas diretrizes estabelecidas.

### 2.1.2 Levantamento do histórico do segmento

O meio rural em todos os setores sofreu uma intensa modernização nos últimos anos, quando uma nova forma de ver e entender a vida no campo foi introduzida. Essa nova visão, mais ampla e moderna, considera aspectos de produção como produtividade, mercados, rentabilidade, consumidores, aspectos sociais e ecológicos.

Segundo Araújo (2007), o termo agricultura foi usado até bem recentemente para entender a produção agropecuária de forma geral, ou seja, da produção até a industrialização e a distribuição dos produtos. Porém, nas últimas décadas, esse setor econômico passou por muitas transformações tornando-se muito mais complexo e abrangente, pois para que o produto chegue ao consumidor, aparece um complexo de atividades sociais, agronômicas, zootécnicas, agroindustriais, industriais, econômicas, administrativas, mercadológicas, logísticas e outras. Diante disso a agricultura ganhou um contexto muito complexo e abrangente, evoluindo para o agronegócio.

De acordo com a Associação Brasileira do Agronegócio da Região de Ribeirão Preto (ABAGRP, 2017), o agronegócio define-se como soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e comercialização dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles e envolve desde a pesquisa científica até a comercialização de alimentos, fibras e energia.

O termo *agribusiness* (agronegócio), representa “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.” (DAVIS; GOLDBERG, 1957 apud BURANELLO, 2016).

O agronegócio se encaixa dentro da revolução verde, que segundo Bortoluzzi (2013), refere-se ao enorme aumento de rendimento de certos cereais nas décadas de 60 e 70, graças ao melhoramento genético e tecnologias, iniciada após o fim da segunda guerra mundial. Com

base nos princípios da revolução verde, ao longo das últimas décadas, em todo o mundo os sistemas produtivos agrícolas sofreram grandes alterações tecnológicas e científicas como o uso de sementes melhoradas, adubos químicos, agrotóxicos e maquinaria agrícola.

Essa modernização foi incentivada pelo crescente aumento da população que ocasionou a demanda por alimentos. Hoje o agronegócio se refere a aquelas fazendas modernas, que utilizam grandes extensões de terra e se dedicam à monocultura. Utilizam as ciências, técnicas de produção intensiva (mecanizada e química) de grande escala, auxílio de grande volume de informação para conseguir a máxima produtividade.

O agronegócio hoje é o que move a economia brasileira e ainda “pode crescer até 9% em 2017 e contribuir com praticamente metade da expansão prevista para o Produto Interno Bruto (PIB) do País neste ano.” Sendo assim, segundo Silva (2017), o agronegócio é excelente na perspectiva econômica, pois trouxe o desenvolvimento, a evolução, a alta produtividade com sementes transgênicas de alta tecnologia, máquinas capazes de diminuir a mão de obra, agrotóxicos capazes de eliminar pragas e doenças. (TURTELLI; PAKULSKI; GOMES, 2017).

Entretanto existe o lado negativo desse desenvolvimento também, pois muitos agricultores desistiram de competir com a produção em grande escala e deixaram o campo causando assim problemas urbanos como principalmente a exclusão social na cidade e o desemprego, acarretando uma reação em cadeia de problemas e desequilíbrios urbanos e rurais. Em uma perspectiva ambiental, esse avanço gera preocupação em virtude dos diversos impactos ambientais causados pela super exploração do meio ambiente e muitas legislações ambientais são desrespeitadas gerando diversos problemas ambientais no espaço agrário, como o desmatamento, perda da biodiversidade, degradação do solo, esgotamento dos mananciais, contaminação do solo, ar e água.

Com tanta evolução e desenvolvimento os agricultores familiares com poucos recursos de investimentos não conseguiam competir diretamente com o agronegócio. Diante disso, segundo Bortoluzzi (2013), a partir dos anos de 1980, começaram a surgir grupos de agricultores familiares que passaram a procurar novas alternativas para diversificar a produção e agregar valor ao produto mesmo antes de sair da propriedade. Dentre as alternativas para melhorar suas condições de vida, foi a agroindustrialização da produção. A industrialização dos produtos agropecuários é uma alternativa para a sustentabilidade da agricultura familiar. Sendo que ela é capaz de trazer melhorias no meio rural, pois aumenta a renda, gera empregos estimulando a permanência e a sucessão na propriedade.

Nos últimos anos ela vem ganhando reconhecimento graças ao seu desenvolvimento sustentável, geração de emprego e renda, segurança alimentar e desenvolvimento local e regional.

Segundo informações do portal da Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário, “Santa Catarina é um dos estados com maior número de agricultores familiares do País, são quase 170 mil estabelecimentos agropecuários de todo o estado, o que corresponde a 87% do total.” Sendo que a agricultura familiar é a principal responsável pela comida que chega às mesas das famílias brasileiras e responde por cerca de 70% dos alimentos consumidos em todo o país. (BRASIL, 2016b).

Esse é o reflexo de que a alternativa adotada é viável e muito bem aceita pelo mercado. Perceber uma necessidade ou oportunidade, produzir, agregar valor antes de vender é uma estratégia usada na piscicultura atualmente também.

A atividade de piscicultura é um dos ramos da aquicultura, destinada à criação de peixes, principalmente de água doce, em ambiente com condições propícias para o seu melhor desenvolvimento com registros históricos os quais apontam que a piscicultura era praticada há muito tempo pelos chineses.

Segundo Ostrensky; Borghetti e Soto (2007), os primeiros passos da aquicultura brasileira não foram dados em um modelo comercial. Entretanto na década de 1930, a piscicultura brasileira ganha destaque no Nordeste, onde foram usados açudes públicos para além de armazenar água criar peixes para a exploração pesqueira das populações ribeirinhas. Nas décadas de 1930 e 1940 foram introduzidas no Brasil a tilápia e a truta arco-íris e mais tarde, em 1960 foram importadas as carpas chinesas, muito populares no sul do Brasil por sua resistência ao frio da região.

A partir dos anos 1970 pode ser considerada como início da fase comercial da aquicultura, pois surgiram experiências de técnicas de manejo, nutrição e consorciamento entre espécies distintas em um ciclo de sustentabilidade, ou seja, alimentar aves e porcos e seus dejetos alimentariam os peixes, tendo assim um baixo custo de produção. Essa por muitos anos se tornou a forma mais explorada de piscicultura na grande parte do Brasil pelo custo benefício, até que novos testes e resultados foram apresentados redirecionando a piscicultura.

Esse novo caminho vai em direção a criação de tilápia que segundo Lisboa (2016), e de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a produção de tilápia aumentou 9,7% em 2015 sendo assim o peixe mais criado pela piscicultura no país atingindo 45,4% do total da produção total. E conforme Chidichima (2014), a tilápia firmou-se como

atividade empresarial a partir da década de 1980, quando surgiram os empreendimentos pioneiros, sendo que somente na década de 1990 surgiram as primeiras pesquisas de manejo e rações que atendiam às especificidades da espécie. Foram montadas também estruturas de beneficiamento do peixe que contribuíram para o desenvolvimento do segmento.

Essa atividade se desenvolveu tanto devido aos problemas gerados pela pesca extrativista que sem controle e a poluição em mares e rios provocou uma redução e destruição drástica da fauna. Diante disso como uma forma de poder controlar melhor a pesca e seu consumo, passou-se a criar peixes em represas, lagos e açudes com tecnologias e estudos capazes de melhorar os resultados de produtividade e sustentabilidade econômica e ambiental.

O passado dessas atividades é marcado por grandes evoluções, a qual possui seu lado positivo e negativo, contudo, novas tendências e expectativas criam esperanças de que as atividades vão crescer ainda mais e de forma diferente, graças a sustentabilidade.

### **2.1.3 Fundamental como as empresas do segmento de atuação trabalham o marketing, as pessoas, a logística, as vendas e as finanças**

Toda organização deve analisar para quem serão oferecidos os produtos, quem serão os potenciais consumidores, que nível econômico da população irá atingir, averiguar se o produto é destinado a todos os públicos e faixa etárias ou apenas desenvolvido para uma certa idade, verificar o tipo de população, também analisar as distinções de afinidades, concorrentes, tendências, entre outros. Nesse sentido se faz necessário conhecer como as empresas de forma geral trabalham perante o segmento para perceber quais são suas falhas e talvez encontrar oportunidades. Sendo assim a seguir, observa-se conceitos e análises de como as empresas do segmento atuam.

#### *2.1.3.1 Marketing*

Com a distinção do mercado alvo, definido quais serão os produtos que a empresa irá oferecer e para quem irá oferecer, outros aspectos como ações de marketing poderão ser vistos para melhor aprofundar ou então chamar atenção em relação ao mercado de atuação. Diante das contínuas mudanças e dos novos desafios é necessário que as organizações sejam ágeis na tomada de decisões. Devem coordenar seus esforços para obter o maior impacto no público alvo e alcançar suas metas de negócios.

De acordo com Chiavenato (2007), *marketing* é o processo de planejar e executar tarefas para o estabelecimento de preços, promoção e trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Há vários tipos de *marketing* com ou sem fins lucrativos, tais como marketing de produtos, serviços, pessoas, lugares, causas e organizações. Desta forma pode-se dizer que “*marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.” Sendo que o *marketing* está correlacionado em atingir as metas da organização, sendo mais eficazes do que os concorrentes a modo que se possa satisfazer as necessidades e desejos do público ou mercados em vista. (KOTLER, 1998, p.07).

Conforme Castro e Neves (2005), o *marketing* não se concentra apenas no paradigma de vendas e propagandas, ele está inserido em algo muito maior dentro da organização, e de modo geral o processo de *marketing* visa um sistema de trocas que beneficiam a ambas as partes, na qual os indivíduos através da oferta, criação ou troca satisfazem o desejo da compra de modo sucinto e o vendedor satisfaz suas necessidades de vendas e obtenção de recursos.

Portanto, o *marketing* está ligado nas operações da empresa visando atrair os clientes para a organização e fidelizá-los, demonstrando aspectos positivos da empresa e que realçam e valorizam suas características, de modo a garantir a satisfação das partes, do cliente em ser bem atendido achar verdadeiras as propostas da empresa, e a empresa em retribuir ofertando bons serviços ou produtos, garantindo a qualidade da marca da organização, tão evidenciada pelo *marketing*.

De forma geral as agroindústrias maiores e mais desenvolvidas, possuem boas estratégias de *marketing*, intensificam suas propagandas e promoções através da *fanpage* do *facebook* e fazem ampla divulgação de toda a linha de produtos através do *site*. Outra grande estratégia é fazer a degustação de seus produtos nos mercados para conquistar novos clientes.

Para as pequenas agroindústrias o *marketing* não recebe a atenção que deveria. Em sua maioria as pequenas empresas são de gestão familiar, e permanecem assim por muito tempo, pois a maioria não se qualifica com conhecimentos técnicos de gestão do negócio. Por não possuírem esses conhecimentos não exploram adequadamente essa ferramenta tão importante que é essencial para vender e manter a empresa visível aos clientes.

### 2.1.3.2 Pessoas

As pessoas são a grande razão de todo negócio, afinal sem elas nada seria possível, não existiriam produtos e nem clientes. Então dessa forma o grande patrimônio e ao mesmo

tempo o grande diferencial em uma empresa é a sua equipe, a qual necessita de investimentos em retenção e desenvolvimento de seus talentos, pois quanto melhor a qualidade de seu quadro de colaboradores, maior será a eficiência no alcance dos objetivos propostos, lucrativamente, competitivamente e principalmente a satisfação e fidelização dos clientes para os quais a empresa existe para atender.

Observa-se que “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização.” Ou seja, além de desenvolve-lo é preciso retê-lo, já que quando a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador, o qual leva consigo também a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização. (Chiavenato, 2004, p. 19).

Somente com uma excelente equipe de pessoas é que se consegue atender com excelência outro grupo de pessoas, essas as quais são os clientes da empresa. O cliente é muito importante e deve ser tratado como tal, pois ele é o responsável por manter a empresa viva, simplesmente pelo fato de escolher em qual ou em que produto vai aplicar seu dinheiro. Para que ele escolha uma empresa ou os seus produtos ele precisa ser encantado, seduzido e surpreendido para assim atender suas expectativas e satisfazê-lo. Não é uma tarefa fácil, precisa de muita estratégia e paciência, até porque cada pessoa é diferente uma da outra e sendo assim muitas análises precisam ser feitas para criar então um perfil do público alvo por exemplo, identificando e entendendo suas necessidades, desejos e comportamentos.

Para qualquer empresa de grande ou pequeno porte as pessoas têm valor inestimável, porém geralmente dependendo do porte, cada empresa se comporta diferente perante as pessoas. Por exemplo as grandes agroindústrias, possuem um setor de recursos humanos que administra toda parte relacionada as pessoas da empresa. São feitas reuniões semanais, os colaboradores muitas vezes ganham incentivos para se qualificar e assim crescer internamente. Desenvolvem palestras e treinamentos de atualização para acompanhar o ritmo do mercado. Oferecem carteira assinada com salários fixos, planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, plano de carreira, equipamentos de segurança, entre outras.

Em relação aos clientes a grande maioria possui vendedores externos que além de fazer o atendimento para a venda, fazem o pós-venda e assim conseguem conquistar e surpreender. Vale ressaltar que a maioria das empresas não fazem contato direto com o consumidor, somente com o distribuidor.

No caso de empresas menores e familiares não existe um setor que só administre a parte de pessoas. As reuniões geralmente acontecem quando necessário para resolver algo ou fazer planejamentos. Os colaboradores raramente possuem carteira assinada, pois geralmente são os proprietários que trabalham e não fazem a separação das finanças pessoais e da empresa, não usam ou fornecem equipamentos de segurança para os demais colaboradores, proporcionando apenas algumas festinhas esporadicamente como benefícios ou agrados aos colaboradores.

A equipe em muitos casos não é muito padrão, pois como se trata de empresas familiares e sem muitos conhecimentos e qualificações, é normal que as equipes tenham pessoas com habilidades e competências bem diferentes umas das outras, ou seja, um gosta de atender e o outro não, sendo que no atendimento ao cliente isso pode se tornar um grande problema, pois um dos fatores que mais agrada o cliente além da qualidade é o atendimento. Se a pessoa que não gosta de atender o fizer mal, a ponto de deixar o cliente insatisfeito, corre-se o risco de perder vários outros clientes influenciados por esse. Entretanto na maioria dos casos empresas familiares possuem a preferência dos clientes pois conseguem produzir com mais qualidade e atender de forma a proporcionar mais aconchego e simplicidade aos clientes.

### *2.1.3.3 Logística*

A logística é um processo que traz vantagem competitiva para uma organização e a torna mais eficiente e eficaz, se destacando em um mercado que está cada vez mais disputado.

Para Ballou (2006), a logística são todas as atividades de movimentação e armazenagem, fluxo de produtos desde o ponto de aquisição/recebimento da matéria-prima até a produção, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em atividade e a entrega ou a distribuição dos produtos acabados.

Então as ações de logística é tudo aquilo que engloba a função de arrematação e entrega de produtos os quais geram despesa para a empresa. Entretanto a logística empresarial é mais do que apenas movimentação de produtos/serviços. Ele é a essência da integração e sintonia entre áreas da empresa para obter redução de custos, melhoria do fluxo de informação e agregação de valor ao produto/serviço. Tudo isso para atender as necessidades dos clientes e posteriormente obter lucro.

Quanto maior for a empresa, maior tende a ser sua logística. Como a matéria prima (Tilápia) inteira sem ter feito o filé ainda resfriado em gelo não pode ser estocada por muito

tempo, a cadeia produtiva precisa estar em plena sintonia, ou seja, a produção e a logística. Pois afinal como a maioria das indústrias possuem frota de caminhões é ela a responsável por trazer a matéria prima até a indústria, organizar todos os processos de recebimento e beneficiamento, congelamento e posterior estocagem ou distribuição. Por se tratar de alimentos de carne, a preocupação e o cuidado precisam ser redobrados com a logística para que não ocorram erros que acarretem prejuízos da perda de mercadoria. Um detalhe importante de grandes agroindústrias é que elas precisam comprar a maior parte de sua matéria prima, firmando assim parcerias com produtores do segmento, mas de forma informal, ou seja, sem contratos ou cadeia produtiva organizada. Esse fato encarece a logística pois geralmente precisam percorrer grandes distâncias e muitas vezes o produto não atende os padrões de qualidade, mas mesmo assim são comprados pelo fato da falta de oferta de matéria prima no mercado, podendo vir a comprometer a qualidade do produto final.

Esse produto final em alguns períodos vai rápido para a distribuição ou fica estocado em grandes freezers industriais, mas em ambos os casos como essas empresas possuem sistemas de gestão de estoque, eles conseguem saber com o código de barras do produto a quantia exata que foi vendida, produzida ou que está armazenada, além da data de validade e lote. Se por algum motivo acontece uma contaminação em algum lote de fabricação, terão o conhecimento total de quando foi fabricado, se está estocado ou para onde foi, tornando mais rápida as ações para resolver o problema. Além disso, os sistemas proporcionam informações de quanto material, insumos a empresa possui, como é o caso das embalagens principalmente. Sabendo quando material possui e estimando quando vai precisar é possível saber quando e a quantia necessária comprar para não comprometer as atividades indústrias. Todas essas informações são obtidas muito rapidamente e agilizam todos os processos.

Para pequenas agroindústrias com estruturas mais simples a logística é favorecida, pois geralmente se localizam próximas aos principais pontos de distribuição diminuindo os custos com transporte e aumento a eficiência. Produzem tudo ou a maior parte da matéria prima usada, o que favorece a organização da cadeia produtiva e aumenta a qualidade pois permite que sejam produzidas menos quantidade por vez em mais vezes de produção para assim garantir um produto mais fresco com rápido prazo de entrega agregando mais valor ao produto e agradando os consumidores.

Em relação ao estoque, mesmo tendo bem menos quantidade de produção, um sistema de gestão de estoque se faz essencial, mas a maioria não possui nenhum tipo de controle e os que fazem é feito apenas visualmente de forma informal e sem registros. Como os produtos não possuem códigos de barras e muito menos são cadastrados em um sistema, uma das

grandes dificuldades então é saber quanto se tem em estoque, de que lote de fabricação pertence, se já atingiu o estoque mínimo, se é necessário produzir mais, entre outras situações. Mesmo que a empresa tenha uma logística de transporte favorecida ela perde ou corre sérios riscos na questão de estocagem, pois não possui esse controle e compromete a oferta do produto acabado aos consumidores.

#### 2.1.3.4 Vendas

Parte integrante do *marketing*, as vendas estão basicamente na linha de frente da organização, pois ela confronta aquilo que a empresa idealizou para o cliente, e aquilo que ela irá disponibilizar, é o cara a cara com o consumidor.

Deve-se analisar que o mercado de vendas é muito grande e existem muitas empresas oferecendo produtos variados, no entanto se destinar, por exemplo, os esforços de vendas a um público que não é favorável a consumir aquele tipo de serviço ou produto, todo o esforço de vendas não é válido.

Castro e Neves (2005), enfatizam que vendas é a parte aguçada do *marketing* caracterizada por um processo de comunicação pessoal, onde se busca identificar a necessidade de um cliente, satisfazer sua procura e gerar resultados para a organização.

De forma geral as vendas de filé de tilápia mantêm uma média de vendas durante todo ano, apresentando pequenos aumentos em datas comemorativas, fins de semana, inícios de mês e atingem pico maior de vendas no período da quaresma, quando a maioria dos cristãos substituem as carnes vermelhas pela carne de peixe em geral, mas preferem o filé pois não possui espinhos e por ser mais prático. Depois desse período as vendas caem devido a saturação do consumo durante esse período.

As grandes agroindústrias durante o ano todo produzem grandes quantidades com seus processos produtivos industriais, que são alimentados com matéria prima que vem diretamente dos tanques de produção. Possuem vendedores externos que buscam atingir as metas de venda, e se atingir suas metas na maioria dos casos são premiados com bônus ou algum tipo de reconhecimento e valorização pela sua conquista, servindo de motivação pessoal e que no próximo período ele se supere e incentive os demais. Entretanto se por algum motivo as metas não são atingidas e os produtos não saem do estoque, a agroindústria consegue manter os produtos conservados em seus freezers industriais até que as vendas voltem ao normal. Contudo vale ressaltar que a maioria das grandes agroindústrias usam água no congelamento para prolongar o tempo de validade do produto, mas por se tratar de carne,

quanto maior tempo de estocagem, menos sabor e qualidade. Devido a isso geralmente as vendas acompanham a produção, ou seja, produz e distribui o mais breve possível, sendo que somente no período que antecede a quaresma são feitos grandes estoques para atender a grande demanda.

Como são produzidas grandes quantidades é normal que as vendas para um único distribuidor também sejam grandes, e por esse motivo quanto maior a quantia comprada maior é o desconto. Dessa forma as grandes empresas possuem políticas de preços para determinados clientes em que a empresa reconhece como os principais, de forma a valorizá-los. E os preços em sua maioria custam para o distribuidor mais barato financeiramente que pequenas agroindústrias, pois se consegue produzir grandes volumes, e assim os distribuidores acrescentam os impostos e a margem de lucro sobre o produto para consumidor final.

Para a maioria das pequenas agroindústrias a realidade é bem diferente, pois elas produzem conforme a demanda, ou seja, estipulam um estoque mínimo e quando esse é atingido produzem novamente. Não possui vendedor externo que desempenhe somente essa função, pois geralmente como não são trabalhados todos os dias na produção os próprios operadores também fazem a função de vendedores quando necessário para otimizar o tempo vago. Com essa estratégia a pequena agroindústria consegue garantir mais qualidade, pois o produto fica menos tempo estocado, entretanto tanto em período da quaresma ou em um aumento repentino da demanda corre o risco de não ter produto para atender o consumo.

Os custos de produção são relativamente mais baixos, contudo depende da agregação de valor que as pequenas agroindústrias vão adotar, ou seja, qual o diferencial que será agregado ao produto e que gere preferência e demanda. Na grande maioria é a qualidade esse diferencial, pois por ser manual os trabalhos, o filé ganha mais atenção em pequenos detalhes como os espinhos e a estética. Esse é o principal motivo dos produtos de agroindústrias serem mais caros que de grandes indústrias.

#### *2.1.3.5 Finanças*

O objetivo de toda empresa é obter lucro prestando o ofertando algum produto/serviço. Finança é a parte responsável por apontar se a empresa está indo bem ou se algo está errado e precisa de uma atitude o mais breve possível. As finanças desempenham tarefas estratégicas em uma gestão como precificação, otimização de custos, mudanças na estrutura de capital, entre outras.

Uma empresa que não controla suas finanças, não sabe o que acontece consigo mesma e sendo assim compromete sua tomada de decisão, qualidade, preço, prazo de entrega, lucro, rentabilidade e assim vai abrindo espaço para a concorrência e perdendo competitividade.

O controle das finanças possibilita a análise da vida econômica, fontes de renda, investimentos, composição de lucros, obrigações a curto e longo prazo, custos e despesas, enfim são ações e procedimentos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa, a ponto de proporcionar a visão da atual situação da empresa e facilitar a tomada de decisões.

Com informações que as finanças trazem é possível criar estratégias ou planejamentos de atuação a ponto de ajustar lucros, imposto de renda, depreciação, participação no mercado, entre outros. É comum que grandes empresas possuam sistemas de gestão financeira que trazem informações instantâneas sobre a atual situação. Com essa agilidade é mais fácil saber qual produto proporciona maior lucro, ou qual setor está dando prejuízo, buscar linhas de crédito, enfim solucionar ou reduzir os problemas.

Em empresas menores o controle financeiro quase não ocorre. Justamente por se tratarem de empresas familiares sem muito conhecimento de gestão e finanças, as contas da empresa se misturam com as pessoais e não se tem controle de nenhuma das duas. As contas a pagar e a receber não são devidamente monitoradas e geralmente a maioria não faz os cálculos dos custos e despesas de produção para se estipular um preço de venda adequado. Além de não saber qual produto está trazendo melhores resultados ou então quais ações melhorariam a situação.

## 2.2 ANÁLISE AMBIENTAL DO SEGMENTO

A modernização da agricultura no mundo todo foi motivada pelo aumento populacional que não para de aumentar e de acordo com Chestney (2012), a Organização das Nações Unidas (ONU) publicou um relatório advertindo que para 2030, o mundo precisará de ao menos 50% a mais de alimentos, 45% a mais de energia e 30% a mais de água. O relatório ainda alerta que o atual modelo de desenvolvimento global é insustentável. Mesmo que a economia global tenha crescido 75% desde 1992, recomendações foram feitas para que o desenvolvimento sustentável seja incluído na política econômica o mais rápido possível.

O crescimento populacional segundo Muteia (2014), responsável do escritório da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura– FAO em Portugal, nos últimos 50 anos, a população mundial quase duplicou e o grande desafio é como alimentar

tanta gente. Para satisfazer uma população de 9 bilhões em 2050, a FAO projeta que a produção de alimentos deve aumentar em pelo menos 60%, em especial a carne vai de 270 milhões de toneladas para 470 milhões.

Entretanto o desafio não é só alimentar, mas como alimentar de forma sustentável, sem comprometer ainda mais o equilíbrio ecológico que mantêm a nossa existência. Diante disso uma questão cada vez mais presente é a necessidade de migrar para sistemas alimentares mais sustentáveis e saudáveis para quem se alimenta, para quem produz e principalmente para o planeta.

Os alimentos saudáveis fazem bem ao corpo, à natureza e aos negócios, pois o interesse crescente por uma vida saudável está aumentando a busca por alimentos funcionais, orgânicos e mais próximos da produção natural, de acordo com a Amcham Brasil (2016), o Brasil é o quinto maior mercado de alimentos saudáveis, cresceu 44% no período entre 2010 e 2015, quase o triplo da média mundial (15%) e a previsão é que o mercado de produtos saudáveis cresça anualmente 4,4% até 2021.

Conforme Carreiro (2017), o relatório *The Top 10 Consumer Trends for 2017*, que analisa as tendências de mercado, notou uma inclinação dos consumidores pelos itens considerados saudáveis. Com base neste documento observa-se que:

83% dos entrevistados estão dispostos a gastar mais para obter um alimento saudável; 79% substituem produtos da alimentação convencional por opções mais saudáveis; 28% acham importante consumir alimentos com alto teor nutricional; 22% optam por compras alimentos naturais sem conservantes; 44% dão preferência a produtos sem corantes artificiais; 42% optam por itens sem sabores artificiais.

Com esses estudos a agricultura familiar que atualmente aparece nesse cenário como a responsável por produzir esses alimentos, precisa estar atenta a essa oportunidade e desenvolver ou adaptar novos produtos, além de criar ainda mais valorização, assim aproveitando essas janelas de possibilidades que se abriram e ainda vão se abrir.

Nesse contexto, de acordo com o portal do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE (2017), do ministério da educação, pode-se observar que:

A Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, determina que no mínimo 30% do valor repassado a estados, municípios e Distrito Federal pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) deve ser utilizado na compra de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e as comunidades quilombolas.

Essa lei tem uma importância muito relevante, pois possibilitou a agricultura familiar fornecer alimentos para os alunos de forma mais saudável e estimulando a economia no meio rural, oportunidade de comercialização que não existia antes.

Nessa oportunidade de alimentos saudáveis entra a tilápia a qual está em amplo crescimento graças a aceitação dos consumidores que foram “fisgados” por seu sabor, qualidade e benefícios, ela proporciona uma carne leve e branca, sem espinhas que acaba com o antigo medo de não comer peixe devido as espinhas.

De acordo com as informações da *chef* e nutricionista:

A espécie é rica em vitaminas do complexo B que ajudam o corpo a extrair energia dos alimentos. O peixe ainda é uma excelente fonte de cálcio e fósforo, fundamentais na mineralização óssea. O fósforo auxilia no metabolismo energético, além de favorecer a absorção de diversos nutrientes. (ROLIM, 2012).

Rolim (2012), ainda destaca que o ideal é consumir pescados de duas a três vezes por semana, além de ser muito incentivado para quem busca uma alimentação saudável e perder peso, entretanto a tilápia também se destaca pelo sabor, praticidade e opções de preparo, segurança alimentar (sem espinhas), fácil produção e beneficiamento.

Diante desse contexto, no Brasil a aquicultura é a atividade de produção animal que mais cresce. De acordo com o Portal G1 (2017), a criação de peixes em cativeiro no Brasil está em expansão e o país fecha o ano de 2016 com um crescimento de 10%.

Boas perspectivas ainda virão segundo o Portal G1, com base no relatório da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura - FAO afirma-se que:

A aquicultura terá expansão nos próximos anos no Brasil, sendo que o consumo de pescados chegará a 12,7 quilos em 2025, cerca de 32% a mais do que os 9,6 quilos consumidos por ano entre 2013 e 2015. Dados do relatório da FAO apontam que em dez anos a produção de pescados em cativeiro no Brasil mais do que dobrará. A expectativa é que em 2025 a produção já seja de 1,145 milhão de toneladas.

O Brasil se torna um grande cenário de crescimento devido suas dimensões continentais e abundância de águas para cultivar uma das grandes responsáveis por esses bons resultados, a tilápia.

De acordo com Kubitza (2017), a tilápia apresenta algumas das características que as colocam no pódio das principais espécies cultivadas comercialmente e a popularizam como o “frango aquático”. Citam-se como características:

1) A facilidade de reprodução e obtenção de alevinos; 2) a possibilidade de manipulação hormonal do sexo para obtenção de populações masculinas; 3) a boa aceitação de diversos tipos de alimentos; 4) a grande capacidade de aproveitar alimentos naturais em viveiros; 5) conversão alimentar entre 1 a 1,8; 6) bom crescimento em cultivo intensivo (5 a 500g em 4 a 5 meses); 7) grande rusticidade, suportando bem o manuseio intenso e os baixos níveis de oxigênio dissolvido na produção e, sobretudo, sua grande resistência às doenças; 8) a carne branca, de textura firme, sem espinhos, de sabor pouco acentuado e de boa aceitação.

Segundo Lisboa (2016), com base nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a produção de tilápia aumentou 9,7% em 2015 sendo assim o peixe mais criado pela piscicultura no país atingindo 45,4% do total da produção total, alcançando em 2016, 50% do total produzido. Essa produção está concentrada principalmente em quatro estados : Paraná o maior produtor, com 28,8%, São Paulo o segundo com 13,2%, seguido por Ceará, com 12,7%, e Santa Catarina, com 11,4%.

A forma de cultivar peixes mudou muito e hoje exige inovação, empreendedorismo e gestão para manter o equilíbrio e a sustentabilidade econômica e ambiental. Grandes avanços tecnológicos se fazem presentes nas cadeias produtivas, tais como rações de alto desempenho, softwares de manejo e gestão, além de equipamentos que automatizam ou mecanizam a produção, conciliado com boas práticas de manejo, a atividade se torna fonte de alimentos seguros, sustentável e nutritiva.

Tendências na moda também se fazem presentes com o aproveitamento de subprodutos como é o caso da pele da tilápia na produção de vestuário, acessórios e até móveis. De acordo com Souza e Hoch (2015), a grande parte das peles dos peixes é descartada após o abate, Mas após o curtimento, as peles dos peixes podem ser transformadas em um tipo de couro tão resistente quanto o bovino. Algumas grandes características são destaques, como a ausência de odor, raridade e exclusividade, além de ser um subproduto de baixo custo de produção, ter alto valor agregado e baixo impacto ambiental

Nesse mesmo contexto e diante da abundância da matéria prima surgem diversas empresas investindo no curtume de peixes, inspirados no crescimento da piscicultura no Brasil e focando na demanda de peles curtidas com taninos naturais a qual é bem expressiva, pois o mercado está disposto a pagar mais por produtos sustentáveis e de baixo impacto ambiental assim gerando vantagens como o ganho econômico que de acordo com Souza e Hoch (2015), pode atingir 30% a 100% a mais dos artigos similares produzidos com couro bovino.

Acompanhando as tendências de produção da cadeia produtiva, aumenta o número de agroindústrias, as quais são responsáveis pela transformação do produto que passa por diversas etapas, seguindo rígidas normas do serviço de inspeção que garantem o bem-estar animal e a qualidade sanitária do produto ao consumidor. É a grande oportunidade para esse segmento, pois diante de todas essas tendências de demanda e produção, a matéria prima terá que ser transformada a ponto de ser disponibilizada ao consumidor de forma prática e segura. Aproveitando essa oportunidade as agroindústrias familiares de pequeno porte, podem agregar valor à própria produção atendendo aos mercados locais ou regionais, fortalecendo assim suas atividades, criando sustentabilidade econômica e ambiental.

### 2.3 IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS DE NEGÓCIO DO SEGMENTO E DAS EMPRESAS QUE CONCORREM ENTRE SI EM CADA TIPO DE NEGÓCIO

O município de Iporã do Oeste e municípios vizinhos de forma geral são essencialmente agrícolas, ou seja, sua maior movimentação econômica é gerada pelas atividades agrícolas desenvolvidas nas inúmeras propriedades rurais familiares. Dentre as principais estão a avicultura, suinocultura rebanho leiteiro, gado de corte, sendo que a piscicultura representa uma pequena parcela dessa movimentação, entretanto vem ganhando atenção e espaço.

Como a maioria das empresas rurais é familiar e desempenham várias atividades, a piscicultura até pouco tempo era vista só como atividade de subsistência, ou seja, sem visar lucros e produzir só para o consumo da família, tendo assim como característica o ciclo de sustentabilidade financeira principalmente, pois são reaproveitados rejeitos que para uma atividade não tem valor, mas que para a outra pode reduzir custos de produção. Um exemplo disso dentro da piscicultura e que ainda é muito encontrado no interior dos municípios é produzir peixes em consórcio com a criação de suínos, que ficam em estruturas sob a superfície da água, assim seus dejetos alimentam os peixes do açude, dessa forma reduz muito o custo de produção, entretanto compromete a qualidade da água e do sabor da carne. Contudo atualmente piscicultores estão percebendo que existem formas mais eficientes de produzir para aumentar a qualidade e atender as exigências sanitárias, diante disso, a pouco tempo começou na região a piscicultura com fins comerciais.

Nos últimos anos com as ótimas perspectivas de crescimento dessa atividade e com incentivos de algumas fornecedoras de ração em parceria de governos e grandes indústrias os agricultores estão implementando mais essa atividade na propriedade de forma comercial.

O segmento não apresenta muitas empresas de produção (criação dos peixes), pois nessa região as outras atividades ganham mais destaque como as citadas acima. E as que existe são poucas que trabalham de forma intensiva, ou seja, com tecnologias e com modernas técnicas de manejo. Sendo que se o peixe é vendido vivo apresenta um bom retorno financeiro e econômico, mas existem formas que as famílias estão encontrando para agregar mais valor ao produto.

Uma forma é abrir um pesque e pague na própria área de produção, e oferecer além da pesca outras opções de lazer e serviços, como campings, lanchonetes, restaurantes, áreas de eventos, pousadas, piscinas, esportes, enfim, opções de entretenimento em geral que servem de atrativo para os clientes que buscam opções de lazer.

Outra forma de agregar valor é beneficiando a própria matéria prima produzida pela família através do beneficiamento da agroindústria e vender localmente no município ou então fora do município, de acordo com o porte e produção da propriedade.

Mesmo não agregando muito valor no produto, a opção mais usada é vender a produção a grandes agroindústrias que fazem o beneficiamento profissional e vendem para todo o estado ou então para todo o Brasil. Sendo que nessa região existem poucas agroindústrias de pequeno, médio e grande porte.

De forma geral existem poucas empresas que produzem e poucas que beneficiam, e atualmente a demanda por peixe é maior que oferta, isso reflete positivamente, pois existe mercado para todos os concorrentes. Entretanto, o cenário de atuação pode estar ótimo, mas algo precisa existir para que o cliente dê preferência por um produto em especial. A forma de conseguir isso e que inclusive a empresa utiliza, é a diferenciação de qualidade e segurança conciliada a sustentabilidade.

A maioria das empresas, de produção ou industrialização não conseguem manter ou criar um padrão de qualidade e nem controlar seu impacto ambiental. O grande diferencial está nesse fator, pois além de possuir processos que fazem a total retirada e garantia do produto não ter espinhos, é provar que é plenamente possível e viável explorar recursos naturais gerando renda sem prejudicar ou minimizar os impactos ambientais. Essa é a tendência de produção que o meio ambiente precisa e que os consumidores mais valorizam.

### 3 METODOLOGIA

Define-se a metodologia como o plano de negócios que é fundamentado e desenvolvido, sendo que o mesmo desenvolve-se por meio de pesquisas bibliográficas, pesquisas de campo através de questionários e entrevistas com os empresários.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Tendo como base a necessidade da elaboração de um projeto foram necessárias pesquisas científicas e neste contexto a caracterização da pesquisa definiu-se de maneira bibliográfica através de artigos online, livros contendo conteúdos de obras de autores nomeados e especializados no tema abordado, bem como utiliza-se métodos observacionais para a inicialização do projeto.

A pesquisa bibliográfica caracteriza-se por ser elaborada com base em materiais já publicados, “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” (GIL, 2010, p. 30).

A pesquisa bibliográfica inicia-se através da necessidade de obtenção de conhecimentos específicos sobre os temas abordados na grade curricular do projeto, através da utilização de livros e de artigos *onlines* elabora-se a fundamentação que serve como base para assim serem efetuadas as pesquisas bibliográficas com os proprietários da empresa Sousa Pescados, auxiliando assim nas observações tornando-as eficientes e maximizando os resultados do estudo.

O conhecimento científico é a aprendizagem superior, de acordo com Fachin (2006), tal conhecimento preocupa-se com a abordagem sistemática dos objetos de estudo, tendo em vista seus termos relacionais que implicam noções básicas de causa e efeito, isso diferencia do conhecimento empírico pela maneira como se processa e pelos instrumentos metodológicos que utiliza. A obtenção do conhecimento científico é essencial para o desenvolvimento eficiente do estudo, pois é através da junção deste conhecimento com os conhecimentos da vivência e da experiência dos componentes do grupo que desenvolve-se ideias e soluções práticas para a empresa em estudo.

Uma pesquisa só é feita para obter respostas, ou ampliar as visões quando não se tem resposta de algum problema, ou quando as informações disponíveis se encontram em desordem ou se contradizem. “Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e

sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” (GIL, 2010, p. 01).

Através da necessidade de obtenção de informações e dados essenciais para o estudo, realiza-se pesquisas de forma qualitativa e quantitativa, caracterizando-se também com o estudo de caso realizado na empresa Sousa Pescados, sendo feitas pesquisas de campo com distribuidores do produto e consumidores, bem como com potenciais clientes e futuros distribuidores.

O estudo de caso de acordo com Gil (2010), consiste no estudo profundo e detalhado de um objeto, neste caso a empresa estudada, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Sendo assim este método é caracterizado por ser um estudo intensivo, conforme destacado por Fachin (2006), no método de estudo de caso, leva-se em consideração, principalmente a compreensão de forma geral do objeto estudado. Diante da necessidade de conhecer de fato a empresa em estudo realiza-se visitas presenciais na propriedade a fim de conhecer seu território de abrangência e seu ambiente produtivo, bem como seus proprietários, colaboradores e métodos de trabalho.

A pesquisa de forma quantitativa segundo Fachin (2006), é determinada em relação aos dados ou à proporção numérica, neste sentido a atribuição numérica não deve ser feita ao acaso, pois a variação de uma propriedade não é quantificada cientificamente. Já na pesquisa qualitativa, conforme Fachin (2006), descreve-se os atributos e relaciona-se aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente. A mensuração de acordo com Fachin (2006), é qualquer procedimento que leve a uma classificação por meio de objetos ou de relações. As variáveis qualitativas são definidas por meio de uma descrição analítica, e não medidas. Como destacado por Fachin (2006), os atributos são aspectos qualitativos nas variáveis da pesquisa, e em sua descrição não se utilizam números, mas isso não quer dizer que a quantificação não possa ser aplicada para determiná-los.

Contudo os métodos quantitativos e qualitativos utiliza-se na coleta e análise dos dados das pesquisas realizadas a fim de mensurar eficientemente os resultados, auxiliando nas estratégias de melhoria propostas.

### 3.2 TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS

A coleta de dados abrange o método e as técnicas que foram utilizadas para elaboração da pesquisa na empresa.

Realiza-se a coleta de dados de forma observacional, incluindo entrevistas com os proprietários e colaboradores, já que “devem ser selecionadas pessoas que estejam articuladas cultural e sensitivamente com o grupo ou organização” estes processos visam obter a base de dados e informações sobre o empreendimento. (GIL, 2010, p.121).

A coleta de dados de forma observacional é um procedimento fundamental na construção de hipóteses. Dessa forma é “o estabelecimento assistemático de relações entre os fatos no dia a dia é que fornece os indícios para a solução dos problemas propostos pela ciência.” (GIL, 2010, p. 20-21).

Em algumas etapas do projeto utiliza-se a análise de documentos que é fundamental para a realização do estudo de caso. Conforme destacado por Gil (2010), o estudo referente a uma organização, mediante a consulta à documentos, torna-se possível obter informações referentes à sua estrutura e organização, à descrição dos cargos e funções entre outras informações e dados relevantes a pesquisa. De modo geral essas informações auxiliam na elaboração das entrevistas e dos planos de observação.

As pesquisas foram realizadas com o intuito de sugerir melhorias na gestão do negócio e no controle de estoque.

### 3.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS

Como forma de análise dos dados observa-se as particularidades do estabelecimento da empresa Sousa Pescados, as técnicas utilizadas nos serviços prestados e nas vendas, observa-se também a maneira com que o trabalho é desenvolvido pelos colaboradores, bem como a participação desta empresa em sua cidade.

Destaca-se que a análise e interpretação dos dados é:

Ao contrário de outros delineamentos já considerados, a análise e interpretação é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta. A rigor, a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento. (GIL, 2010, p. 122).

Desta maneira anotou-se os resultados das pesquisas e das entrevistas com os proprietários, colaboradores, distribuidores, consumidores e potenciais clientes, a fim de promover o levantamento dos dados e informações obtidos, posteriormente realiza-se o estudo de caso e dos dados obtidos, transformando-os em gráficos e tabelas com percentuais analisando-se assim os resultados para auxiliar na tomada de decisões da empresa.

Destaca-se que:

O processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente. ( GIL, 2010, p.113).

O levantamento de dados e informações caracterizam-se pelas pesquisas serem de interrogação direta às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Desta forma “procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.” (GIL, 2010, p. 35).

Com a obtenção dos resultados das pesquisas será possível auxiliar na tomada de decisões da empresa bem como elaborar estratégias eficientes que contribuam para o crescimento e desenvolvimento da empresa como um todo.

#### 3.4 PESQUISA DE MERCADO – ESTRUTURAÇÃO, APLICAÇÃO E TABULAÇÃO DE PESQUISA DE MERCADO PARA O NEGÓCIO

Nota-se a necessidade de elaborar e realizar uma pesquisa de mercado eficiente para a Sousa Pescados, dessa maneira elaboram-se pesquisas de campo com os consumidores dos produtos, sendo que a coleta de dados efetua-se através de questionários que de acordo com Gil (2010), consistem em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos para a sua formulação.

Diante da necessidade de levantar dados e informações reais aplicam-se por meio dos acadêmicos do grupo, questionários com distribuidores, consumidores, clientes e potenciais clientes e distribuidores.

Aplicam-se os questionários destinados às redes municipais de ensino de Iporã do Oeste (centro integrado de ensino fundamental – CIEF, centro integrado de ensino rural - CIER e pré-escolar os peixinhos), onde a empresa fornece o produto sendo 09 pessoas questionadas, as quais estão diretamente envolvidas na organização, ou seja, as merendeiras, diretores, prefeito, secretário de administração municipal, secretária da educação e nutricionista.

Aplicam-se os questionários destinados às empresas intermediárias como restaurantes e supermercados de Iporã do Oeste, nos empreendimentos que mais compram filé da Sousa

Pescados (restaurante Divina gula, pizzaria La Fontaine, pizzaria e restaurante Althetivo, restaurante do Elemar em Mondai, mercado Jundiá e mercado Cooperativa A1). Foram 8 pessoas questionadas, que representam 50% mercados e 50% restaurantes / pizzarias, as quais estão diretamente envolvidas na organização, ou seja, proprietários ou gerentes, dependendo do porte da empresa. Através destes questionários objetiva-se coletar *feedbacks* sobre o preparo do produto e aceitação dos consumidores, bem como coletar dados sobre a escolha do produto perante a concorrência.

Realizam-se questionários também com empresas da região com potencial para futuramente distribuir os produtos da Sousa Pescados, os questionários aplicam-se nos principais empreendimentos das cidades de Mondai representando 13% do total de questionários aplicados, Descanso 30% e São Miguel do Oeste 57%, sendo 23 pessoas questionadas, as quais estão diretamente envolvidas na organização, ou seja, proprietários ou gerentes, dependendo do porte da empresa. Cerca de 52% dos estabelecimentos são mercados e 48% restaurantes/pizzarias.

Os questionários destinados aos consumidores aplica-se no principal ponto de venda da empresa (centro de produção), dentro do camping pesque e pague Ponto do lazer e para clientes de outras regiões que já provaram o produto. Foram 24 pessoas questionadas, as quais foram abordadas durante o consumo ou após a venda do filé, visando coletar dados efetivos sobre a opinião dos consumidores perante o produto vendido pela empresa Sousa Pescados.

Aplica-se questionários destinados a potenciais consumidores do produto, sendo destinado à pessoas que ainda não provaram o produto, foram abordadas 24 pessoas para a realização da pesquisa.

A pesquisa social segundo Fachin (2006), detém-se na observação do contexto no qual é detectado um fato social (problema), que a principio passa a ser examinado e, posteriormente, encaminhado para explicações, por meio dos métodos e das técnicas específicas. Desta maneira apresenta-se como os fatos se sucedem em determinada sociedade.

Contudo a aplicação da pesquisa com os consumidores finais e distribuidores da Sousa Pescados serve como base para o levantamento de dados e informações necessárias para a tabulação da pesquisa de mercado, e também serve como base para a ampliação de seu mercado de atuação, possibilitando uma maior abrangência regional, atingindo um maior percentual de futuros clientes para a empresa. Estas pesquisas tornam-se indispensáveis para o planejamento e estruturação de estratégias de marketing, vendas, bem como financeiras.

## 4 ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA

Qualquer organização possui crenças e princípios e a partir delas é feita toda a estrutura da organização. De acordo com Kotler (2009), a estruturação da empresa se dá a partir da missão, visão e valores que a mesma define.

### 4.1 MISSÃO, VISÃO, VALORES

Procurando o melhor desenvolvimento interno entre funcionários, fornecedores e clientes a empresa preocupada em atender suas necessidades e pensando no futuro próprio e na qualidade dos produtos ofertados faz e segue à risca missão, visão e valores as quais conseguem, se bem elaboradas, definir e fazer com que a empresa chegue ao objetivo esperado.

A missão vem com o propósito de trazer a ideia central esmiuçada pelo seu objetivo, deve impactar o pensamento de seus clientes fazendo com que eles adotem a iniciativa da organização. Segundo Kotler (2011), cada organização precisa definir sua missão específica dentro de uma mais abrangente da empresa.

Conforme Kotler (2011), a visão da empresa é aquilo que ela pretende alcançar em sua existência, ou, até um determinado período de tempo.

Os valores se dão pelo intuito e boas iniciativas que a empresa pretende aplicar com seus clientes, pontos positivos que a organização vê como prioridade em aplicar com seus clientes e, não somente eles, todas as partes envolvidas como fornecedores e consumidores finais bem como intermediadores do produto ofertado.

Desta forma, a empresa Sousa Pescados não possuía missão, visão e valores, por tanto com todo o aprendizado absorvido pelos acadêmicos foram elaborados em paralelo com a essência da empresa, com visitas e estudos de campo define-se:

- **Missão:** “Oferecer e incentivar o consumo de pescado, para torná-lo um hábito saudável na mesa da população”.
- **Visão:** “Até 2020 conquistar o mercado regional, sendo reconhecida pelas ações sustentáveis e produtos excelência em qualidade”.
- **Valores:**

Honestidade: Sempre agir com transparência e seriedade, honrando os compromissos com clientes e fornecedores;

Respeito: Respeitar e valorizar o ser humano, tratando-o com dignidade e igualdade;

Excelência: Oferecer produtos e atendimento de alta qualidade, satisfazendo e superando as expectativas dos clientes;

Sustentabilidade: Econômica, social e ambiental. É isso que nos dá a perspectiva do Amanhã.

#### 4.2 DADOS DO EMPREENDIMENTO

A agroindústria Sousa Pescados está oficialmente no mercado recentemente, mais precisamente a partir de 18 de março de 2017, quando foi inaugurada as reformas e melhoras da estrutura de produção e celebrada a conquista do selo do SIM – Serviço de Inspeção Municipal, que permite a atividade e comercialização dos produtos em todo território do município.

Contudo, a história da agroindústria Sousa Pescados possui 10 anos, pois antes de legalizar o negócio a nível municipal, ela atuava de forma conjunta com o pesque pague e camping, a outra atividade da empresa familiar, tendo licença sanitária somente para prestação de limpeza e comercialização e dos peixes pescados dentro da área da empresa.

Esse período foi fundamental para criar experiência e habilidades na produção dos peixes, tanto no viveiro como no abate e preparo dos cortes. Foi possível perceber as necessidades dos clientes, como por exemplo, a dificuldade e o medo relatado pelos próprios consumidores a respeito das espinhas que na época todos os peixes tinham o gosto de “barro”, o excesso de gelo, a falta de qualidade e praticidade dos produtos comprados no mercado entre outros fatores.

Diante desses fatos, ao longo dos anos a empresa foi investindo em profissionalização na produção, e atenta a esse grande e promissor mercado, no ano de 2017 legalizou o negócio a nível municipal, fazendo importantes parcerias com mercados e restaurantes da própria cidade.

Vale ressaltar que durante toda a história da empresa, a gestão foi exclusivamente familiar e a mão de obra nos cinco primeiros anos também, mas a partir disso foi necessária contratação de colaboradores temporários, que atuavam nas temporadas, épocas quando os trabalhos aumentavam significativamente, sobrecarregando o quadro de colaboradores familiares.

### **4.2.1 Razão social**

A Sousa Pescados trata-se de uma empresa que possui um diferencial competitivo atuando no segmento de alimentação saudável conciliada à práticas sustentáveis no processo da cadeia produtiva desde a produção da matéria prima (tilápia) até seu beneficiamento.

A empresa de nome fictício Sousa Pescados tem como razão social Clari Rosanelli de Sousa – ME, e localiza-se na Linha São Vendelino, interior de Iporã do Oeste – SC. CEP 89899-000, com número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ: 08.811.596/0001-11 e número da inscrição estadual: 255390033.

### **4.2.2 Etapas para o registro do CNPJ**

Segundo SEBRAE (2017a), o primeiro passo para abrir uma ME (Microempresa) é fazer uma pesquisa antecipada no site do INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), para verificar se já não existe alguma outra empresa com o mesmo nome ou até parecida. Fazer também uma busca junto a junta da prefeitura do município aonde a mesma será instalada para verificar os critérios de instalação e concessão do alvará de exercício do seu ramo de atividade e também qual os critérios para a instalação.

De acordo com SEBRAE (2017a), o registro legal de uma empresa é feito na junta comercial do estado ou no Cartório de Registro de Pessoa Jurídica, neste cadastro é como se fosse um registro de uma pessoa. Os documentos para fazer esse registro variam de um estado para o outro, mas os comuns são: Contrato Social e os documentos pessoais dos sócios, caso for sociedade. Fazendo assim a empresa existir, mas isso não quer dizer que ela já pode entrar em atuação.

Pode-se definir o contrato social como:

Contrato social é o ponto de partida. Também chamado de “ato constitutivo”, o contrato social dará a personalidade jurídica de sua sociedade. O documento deve ser lido e aprovado pelos sócios, e então levado para registro na junta comercial do estado da sede da empresa. (PACHIKOSKI, 2017).

Conforme a Receita Federal (2017) o CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) compreende as informações cadastrais das entidades de interesse das administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

De acordo com as informações do SEBRAE (2017a), além dos documentos acima citados ainda precisara os seguintes:

- Contrato Social ou Requerimento de Empresário Individual ou Estatuto, em três vias;
- Cópia autenticada do RG e CPF do titular ou dos sócios;
- Requerimento Padrão (Capa da Junta Comercial), em uma via;
- FCN (Ficha de Cadastro Nacional) modelo 1 e 2, em uma via;
- Pagamento de taxas através de DARF.

Conforme informações do SEBRAE (2017a), após registrada a empresa, o empresário recebe o NIRE (número de identificação do registro da empresa), feita pela junta comercial ou cartório, contendo um número que no ano construtivo é fixado. Com o NIRE em mãos é hora de registrar o CNPJ, que é feito pelo site da fazenda estadual onde é feito o download de um programa específico e preenche os dados solicitados, e logo após deve ser entregue na receita estadual ou enviado pelo correio com carta Sedex. A resposta vira por meio eletrônico no *e-mail* cadastrado no CNPJ. Ao fazer o cadastro do CNPJ ser escolhido um ramo principal de atuação e no máximo 14 secundários.

Perante SEBRAE (2017a), para começar o funcionamento é preciso ter o APPCI - Alvará de Prevenção e Proteção Contra Incêndio, emitido pelo Corpo de Bombeiros que fará uma avaliação do grau de riscos da edificação, e alvará de inspeção sanitária emitida pela vigilância sanitária, que fará a inspeção da sanidade do local (higiene). Todo o estabelecimento comercial, industrial e/ou de prestação de serviços precisa ter licença previa do município, ou seja, o alvará de funcionamento.

#### **4.2.3 Dados Gerais e Jurídicos do Negócio**

Por ser uma empresa familiar de seis membros ao total, todos desempenham funções e participam ativamente de discussões e decisões que precisam ser analisadas ou tomadas. Nesse cenário existem dois gestores que estavam a frente dos esforços da legalização, os pioneiros da ideia, Reni de Sousa e sua esposa Clari Rosanelli. de Sousa, e o sucessor mais velho da família, Cristian de Sousa.

A empresa é jovem, contudo possui um histórico de experiência que serve de base. Além disso apresenta sucessão familiar ativa, o qual traz novas formas de gestão e controle capazes de conciliar as experiências e métodos já usados e implantados com novas ideias e tendências.

Durante toda a história, várias foram as adaptações e melhorias, sendo necessário um investimento aproximado de R\$ 76.000,00. Hoje a organização está caracterizada como microempresa, com o nome da razão social Clari Rosanelli de Sousa - ME atuando com atividade principal a criação de peixes em água doce, e atividades secundárias, tais como: a preservação de peixes, crustáceos e moluscos, bem como sendo hotelaria, camping, lanchonetes, casa de chás, de sucos e similares.

Todas essas atividades constam no contrato social, pois a empresa é familiar e desempenha mais de uma atividade, como camping, pesca e agroindústria de pescado.

#### 4.3 ASPECTOS DO EMPREENDIMENTO: FABRICAÇÃO, VENDAS, DISTRIBUIÇÃO, PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, EXTRAÇÃO, AGRICULTURA, PECUÁRIA, OUTROS

A organização analisada se encaixa como indústria e comércio de filé de tilápia, pois produz sua própria matéria prima através da piscicultura, transforma-a em mercadorias e comercializa esses produtos com valor agregado através do comércio para os intermediários ou consumidores finais.

A forma de comércio pode ser considerada uma variante do atacarejo, que “como o nome já diz é o mix de atacado e varejo, um modelo de comércio que vendem para o pequeno varejista e também diretamente para o consumidor final.” (MACHADO, 2016).

O atacado é o comércio representado pelas compras em grandes quantidades que nesse caso são feitas pelos mercados, restaurantes, lanchonetes e escolas. Já o varejo é o comércio representado pelas compras da população em pequenas quantidades, nesse caso compras de poucas unidades do produto realizados diretamente no centro de produção.

A empresa atua de forma sincronizada e interligada, sendo que se uma atividade sofre alguma dificuldade ou problema que compromete suas operações normais, interfere diretamente nas demais, semelhante a uma reação em cadeia. Devido a isso a atenção e o controle precisam ser muito intensificados, pois, qualquer falha pode acarretar prejuízos consideráveis.

O cadastro da empresa consta que várias atividades econômicas são desempenhadas, tendo como as principais a criação de peixes em água doce, preservação de peixes, crustáceos e moluscos (preparação de peixes, crustáceos e moluscos frigorificados ou congelados), camping e lanchonetes, pois afinal trata-se de uma empresa familiar, característico de uma empresa desse perfil. Entretanto, ultimamente com o cenário tão promissor que se mostra presente a empresa está focando suas atividades e sua atenção para o ramo da

agroindustrialização, contanto com os resultados desse trabalho de análise para determinar suas estratégias de operação e expansão.

#### 4.4 AVALIAÇÃO DA LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA

A agroindústria Sousa Pescados localiza-se na Linha São Vendelino, mais precisamente no interior do município de Iporã do Oeste - SC, distante 01 km da SC 163.

Essa localização apresenta fatores positivos que favorecem as vendas e a divulgação da marca, pois afinal está próxima da SC 163, e a quase 7 km do centro do município de Iporã do Oeste, o qual se localiza entre as duas grandes cidades da região, São Miguel do Oeste e Itapiranga. Diante disso registra grande fluxo de trafegabilidade de vendedores, viajantes, turistas, enfim população em geral que passam na cidade, em frente as placas indicativas e da entrada da agroindústria.

A boa localização favorece a logística também, pois como ela está perto da cidade e dos mercados onde estão os pontos de vendas, fica mais rápido e eficiente fazer a distribuição e abastecimento desses pontos. Além disso, levando em consideração que os clientes estão a aproximadamente em um raio de 40 km fica mais fácil o acesso aos pontos de vendas, inclusive aos que compram no centro de produção, pois afinal o trecho de asfalto da SC 163 de Iporã do Oeste é uns dos melhores da região e o acesso de 01 km até a agroindústria é de chão batido (terra), mas sempre está em boas condições de trafegabilidade com 200 metros de calçamento de pedra.

Levando em consideração que a empresa vende para toda a região e possui perspectivas de expansão de mercado, se faz necessário analisar fatores demográficos das principais regiões de foco. Sendo assim tendo como base os dados adquiridos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2017), e pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD (2010), observa-se que o crescente êxodo rural vem trazendo um desequilíbrio demográfico regional, o qual, de certa forma, ajuda no consumo do produto ofertado pela empresa Sousa Pescados, já que existe então uma maior procura pela população urbana por alimentos saudáveis, refeições prontas (restaurante ou lanchonetes), ou alimentos práticos e de fácil preparo e acesso que atendam suas necessidades da rotina do dia a dia.

A seguir demonstra-se algumas estatísticas que trazem uma maior visão de análise da localização da empresa e de toda sua principal região.

Tabela 01 – Estatísticas dos municípios da região de atuação da empresa.

Cidades	Itapiranga	São João do Oeste	Mondaí	Iporã do Oeste	Descanso	São Miguel do Oeste
<b>Área da unidade territorial 2016 (km<sup>2</sup>)</b>	283,031	163,304	202,145	199,302	287,395	234,036
<b>Total Hab. (2010)</b>	15.409	6.036	10.231	8.409	8.634	36.306
<b>População estimada (2017)</b>	16.683	6.309	11.496	8.930	8.399	39.793
<b>População residente rural (2010)</b>	7.793	3.917	3.926	4.287	4.337	4.241
<b>População residente urbana (2010)</b>	7.616	2.119	6.305	4.122	4.297	32.065
<b>Homens (2010)</b>	7.858	3.098	5.422	4.258	4.356	17.650
<b>Mulheres (2010)</b>	7.551	2.938	4.809	4.151	4.278	18.656
<b>IDHM (2010)</b>	0,775	0,761	0,748	0,759	0,743	0,801
<b>IDHM Renda (2010)</b>	0,766	0,756	0,728	0,743	0,741	0,787
<b>Ranking IDHM 2010</b>	178 °	350 °	583 °	383 °	695 °	37 °
<b>PIB per capita (2014)</b>	36.283,98	28.874,01	45.826,88	23.978,14	22.867,97	31.536,01
<b>Valor do rendimento nominal mediano mensal das pessoas de 10 anos ou mais de idade, com rendimento - economicamente ativas (2010)</b>	850,00	750,00	800,00	750,00	765,00	900,00
<b>Aquicultura - Carpa - produção - quantidade - kg (2015)</b>	50.000	22.000	10.700	110.000	40.000	50.000
<b>Aquicultura - Tilápia - produção - quantidade - kg (2015)</b>	150.000	20.000	60.000	70.000	50.000	210.000
<b>População residente, religião católica apostólica romana (2010)</b>	14.599	5.943	5.533	7.229	7.930	29.304
<b>População residente, religião evangélicas (2010)</b>	685	81	4.553	1.135	651	5.533
<b>Código do Município</b>	4208401	4216255	4211009	4207650	4204905	4217204

Fonte: Autores (2017) com base nos dados do (IBGE, 2017) e (PNUD, 2010).

Observa-se que a maioria das pessoas é de religião católica apostólica romana o que vem de encontro com as datas reservadas ao consumo do peixe tal como a quaresma, aumentando de forma grandiosa a procura pelo produto ofertado. Ressalta-se que na tabela

foram mensurados só religião católica apostólica romana e evangélicas, por serem as mais expressivas.

O IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) também é um dos principais dados a serem observados no estudo, pois com a crescente era da informação, as pessoas se preocupam e buscam mais por alimentos saudáveis, chegando assim a conclusão de que o pescado é uma ótima fonte de vitaminas e que só agrega a alimentação, de uma forma consciente pode-se atender os mais variados públicos das mais diferentes idades.

#### 4.5 ANÁLISE AMBIENTAIS

Atualmente para fazer um bom planejamento, as empresas precisam estudar todo o seu ambiente de atuação, de acordo com Las Casas (2006), é fundamental determinar quais as variáveis que mais afetam as suas atividades e quais as principais tendências no setor. Diante desta essa etapa visa analisar a empresa Sousa Pescados de forma geral, a ponto de identificar e avaliar seus pontos fortes e fracos, bem como suas oportunidades e ameaças no mercado.

##### 4.5.1 Análise SWOT

A análise SWOT se tornou uma ferramenta muito importante nos dias atuais, pois com o mercado tão competitivo é fundamental a empresa se conhecer internamente e externamente. Deste modo a análise SWOT é capaz de fornecer dados para a gestão, possibilitando criar planejamentos e estratégias para que assim a empresa possa se proteger ou atacar, dependendo da situação e da estratégia, mas sempre buscando bons resultados.

Segundo Grandó (2011), a sigla SWOT é uma abreviação das palavras (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), sendo que em português é chamada de FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças).

Toda empresa atua em ambientes que estão sujeitos a influências internas e externas, sendo que no ambiente interno:

São consideradas as variáveis ou fatores que a organização tem controle, sempre envolvendo recursos, capacidades e processos, como: colaboradores, especialização, tecnologia, marcas, patentes, recursos financeiros, experiência dos gestores, processos organizacionais e produtivos, informações sobre o mercado, valores ou cultura, agilidade ou capacidade de mudança. (GRANDO, 2011).

Dentro desse ambiente se encontram as fraquezas e as forças de toda empresa. Quanto ao ambiente externo:

São consideradas as variáveis ou fatores que estão fora do controle da organização e que não há nada que a empresa possa fazer para mudar ou evitar. São fatores como políticas governamentais, infraestrutura, recursos logísticos, mercado, competidores, ambiente econômico, globalização e outros. (GRANDO, 2011).

Nesse caso encontram-se as oportunidades e as ameaças que envolvem o ambiente externo.

De acordo com as informações sobre a estrutura e a forma de atuação da empresa Sousa Pescados desenvolve-se uma matriz SWOT com os fatores mais relevantes, expostos a seguir:

Figura 01 – Análise SWOT da empresa

Ambiente interno	Ambiente externo
<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horários de funcionamento;</li> <li>• Padrão de qualidade com valor agregado e diferenciação;</li> <li>• Credibilidade e confiança;</li> <li>• Sustentabilidade financeira, social e ambiental;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão do mercado;</li> <li>• Formação de novas parcerias;</li> <li>• Baixo número de concorrentes e despreparo dos mesmos;</li> <li>• Evolução do mercado de alimentos saudáveis;</li> <li>• Utilização do couro para moda;</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle financeiro e de estoque;</li> <li>• Escassez de mão de obra qualificada;</li> <li>• Falta de capacitação em gestão;</li> <li>• Limite de produção e vendas;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições climáticas;</li> <li>• Produtos importados;</li> <li>• Falta de conhecimento técnico dos fiscais e falta de fiscalização a clandestinos;</li> </ul>

Fonte: Autores (2017).

A figura representa a análise SWOT da Agroindústria Sousa Pescados onde é perceptível constatar as forças e oportunidades que de forma geral são ótimas. Entretanto, as

fraquezas e ameaças, precisam de muita atenção, pois podem apresentar grandes riscos se não forem analisadas e monitoradas.

Atualmente as empresas precisam garantir um diferencial competitivo no mercado de atuação. “Uma vantagem diferencial pode ser desenvolvida a partir de um ponto forte da empresa em relação aos concorrentes, porém, o consumidor tem de perceber esse diferencial e valorizá-lo.” (DIAS, 2003, p. 448).

A empresa possui várias vantagens diferenciais como, por exemplo, os horários de funcionamento. O consumidor que deseja fazer uma refeição com filé de tilápia terá a possibilidade de escolher em qual dos dois mercados da cidade comprar o produto, entre às 08h a 18h de segunda a sexta-feira e nos sábados até as 16h. Entretanto, se ele decidir fazer uma refeição com filé de tilápia em pleno domingo, o mercado estará fechado, mas o ponto de venda que fica localizado no centro de produção junto ao camping e pesque pague estará em pleno funcionamento, de terças a domingos entre 08h às 22h, facilitando assim a disponibilidade ao consumidor durante a semana o ano todo.

Outra vantagem é o padrão de qualidade com valor agregado e diferenciação adotado, esse o qual torna a empresa uma referência na região, pois mesmo sendo uma agroindústria de pequeno porte está adequada a regulamentação exigida pelos órgãos de fiscalização, facilitando a conquista da credibilidade e confiança perante os clientes. Outro fator que facilita esta conquista é o fato dela produzir sua própria matéria prima, tendo controle total de padrões de qualidade resultantes de técnicas de manejo adotadas durante todos os processos, como por exemplo, a segurança alimentar (sem espinhos) que graças ao “ corte em V ” do filé de Tilápia faz a retirada de todos os espinhos e para garantir a qualidade nesse processo são feitas verificações durante o corte e antes de embalar o produto, assim possibilitando alimentar crianças e idosos sem preocupação.

Vale destacar que o rótulo da embalagem chama a atenção dos clientes, pois foi desenvolvido valorizando algumas características naturais como a água e sua cor azul de modo geral, a qual transmite a sensação de confiança, verdade, segurança e com detalhes em branco, que transmitindo o respeito, pureza, simplicidade, limpeza, humildade, precisão entre outras. De forma geral são cores que induzem ao consumo consciente, ou seja, um alimento saudável.

Essa empresa familiar consegue elevar ainda mais suas vantagens, pois produzindo sua própria matéria prima, consegue criar uma logística favorecida, ou seja, reduzir seus custos e facilitando a eficiência dos processos, além de conseguir criar e controlar principalmente a sustentabilidade financeira e ambiental.

Entre as principais fraquezas podem ser consideradas o controle financeiro e de estoque, o qual não é feito na atualidade, o que dificulta a criação de estratégias e planejamentos de operação, o que pode vir a comprometer a vida financeira da empresa e até a oferta do produto ao cliente. Esse controle não é feito basicamente, pois como a empresa é familiar, não possui conhecimentos técnicos de gestão e nunca realizou a separação e controle das contas pessoais das empresariais. Além de não contar com um amplo quadro de colaboradores, esses os quais atualmente já registram sobrecarga de funções. A solução seria implantar um sistema de gestão que auxiliasse no controle financeiro e de estoque.

A empresa é uma agroindústria de pequeno porte, sendo assim é natural que ela atinja com facilidade seu limite de produção e vendas, tendo que controlar seu marketing local para não criar uma demanda maior que a oferta. Além disso, o inverno é a época de maior dificuldade de produção, já que todas as atividades são feitas com água, período em que a água está com temperaturas baixas, comprometendo o bem-estar dos trabalhadores.

Diante da análise do ambiente externo, de acordo com Dias (2003), a economia, política, aspectos sociais, demográficos, culturais e tecnológicos devem ser monitorados e analisados constantemente, pois podem indicar qual rumo a empresa deve seguir, contribuindo para a tomada de decisões, dessa maneira as empresas devem monitorar periodicamente todas as variáveis macro ambientais, acompanhando também as estratégias dos concorrentes e pesquisar continuamente as necessidades dos consumidores, pois a análise desses fatores são essenciais para as definições estratégicas da empresa. A análise do ambiente externo permite detectar as oportunidades de mercado, à medida que procuramos entender o que o consumidor quer e o que está recebendo dos concorrentes. De acordo com Dias (2003), essa visão da “demanda x oferta” poderá indicar necessidades não atendidas. Essas análises permitem também encontrar a ameaças que estão por vir.

Como oportunidades são consideradas a possibilidade de expansão de mercado, já que o segmento apresenta poucos concorrentes e fornecedores de matéria prima mesmo considerando ótimas perspectivas de crescimento e evolução. Aliado a isso surge a oportunidade de novas parcerias, como novos restaurantes, lanchonetes, mercados, escolas e outras mais.

Para conseguir se expandir o ideal seria aumentar a produção, passar para uma inspeção estadual e aumentar a área de venda, sempre usando inovação e tecnologias, as quais já existem e podem ser adquiridas com certa facilidade, como por exemplo, máquinas que auxiliem na produção do filé, ou então a inovação de curtir o subproduto como a pele da

Tilápia para tratamento de queimaduras ou para confecção acessórios de moda, transformar os resíduos sólidos em ração ou em composto orgânico de adubação do solo.

A evolução do mercado de alimentos saudáveis traz um cenário ainda mais promissor, conciliado ao despreparo da atual concorrência a qual não consegue organizar sua cadeia produtiva gerando insatisfação e desconfiança de seus produtores.

Como algumas ameaças foram identificadas as condições climáticas, essa a qual se torna a mais relevante, pois afinal a estiagem pode comprometer a oferta de água e conseqüentemente a produção da matéria prima que depende dela para crescer e se desenvolver.

O aumento da regulamentação também é considerado uma ameaça, pois a empresa registrou uma série de dificuldades na legalização, principalmente ocasionada pela falta de conhecimento técnico dos fiscais, os quais tem suas formações voltadas as principais atividades da região, como suinocultura, avicultura e pecuária. Entretanto se faz necessário uma fiscalização mais ampla, pois afinal existem empresas ilegais atuando no município e região, desempenhando assim uma competição desigual perante a legislação exigida.

Com esse cenário tão otimista e promissor, a possibilidade de novas agroindústrias e produtores surgirem é grande, tanto que grandes empresas já estão fazendo a importação de peixes de qualidade inferior e de baixo preço para atender o mercado.

Entretanto a organização está preparada e entende que toda organização precisa estar em equilíbrio ou tentar manter o equilíbrio entre os dois ambientes, pois o sucesso depende da sintonia, não basta conhecer o mercado, os concorrentes, mas não atender ou oferecer um produto de qualidade. Não basta ter ótimos produtos, excelente marketing e poluir ou destruir a natureza. Enfim o equilíbrio é o que mantém uma organização e a faz ir mais longe.

#### **4.5.2 Análise da concorrência**

No atual mundo corporativo, de alta competitividade e globalização é essencial analisar a concorrência como uma forma de sobrevivência.

De acordo com Kotler (2011), além de observar as empresas que fabricam o mesmo produto, a empresa deve examinar as empresas que satisfazem a mesma necessidade do consumidor, dessa forma o segredo para identificar os potenciais concorrentes é associar a análise do setor industrial à análise do mercado.

O empreendedor deve identificar quem realmente são os concorrentes e agir a partir dessa análise, mas antes:

É necessário conhecer, primeiramente, as próprias características: aqueles referentes aos produtos que comercializa, seu porte, os locais e a capacidade de atendimento. Depois é que se compara com outras empresas que possuem características idênticas ou semelhantes. (SEBRAE, 2015b).

Diante disso, é fundamental se auto avaliar antes de tudo, como a análise SWOT possibilita, e após realizar a análise da concorrência para identificar oportunidades capazes de tornar a empresa mais competitiva.

A agroindústria familiar Sousa Pescados, faz a análise da concorrência de forma informal e sem registros, mas acompanha notícias, faz comparação de preços e pesquisas com pessoas que fornecem assistência técnica a produtores dos concorrentes e até consumidores.

De acordo com Dias (2003), a concorrência é um fator importante a ser considerado no planejamento das atividades da empresa, especialmente nas ações de comunicação de marketing, deve-se considerar a capacidade de reação da concorrência a todas as ações de comunicação, pois essa reação irá consequentemente interferir no comportamento do consumidor e nos resultados almejados. Elaborar um programa de monitoramento contínuo das ações da concorrência segundo Dias (2003), deve ser implementado, de modo a evitar surpresas, que podem comprometer seriamente os resultados da empresa.

Diante disso, uma análise mais estrutural foi elaborada e identificadas informações relevantes a respeito de preços, comunicação de marketing, padrão de qualidade, necessidade dos clientes que não vêm sendo atendidas pelos concorrentes, enfim, seus pontos fortes e negativos.

Os concorrentes mais diretos de uma empresa segundo Kotler (2011), são aqueles que perseguem os mesmos mercados-alvo e adotam estratégias semelhantes, já o grupo estratégico é o conjunto de empresas que segue a mesma estratégia em determinado mercado-alvo. Toda e qualquer empresa precisa identificar o grupo estratégico em que está concorrendo para obter resultados positivos.

Diante disso foram identificadas quatro concorrentes mais relevantes que vendem seus produtos no município de Iporã do Oeste e no mesmo ponto de venda. Uma com produtos que competem de forma direta e as outras três de forma indireta. Entretanto se fez necessário também levar em consideração as propriedades familiares que atuam de forma ilegal perante a legislação, e que comercializam suas produções esporadicamente.

De acordo com Dias (2003), a ameaça da concorrência está sempre presente sobre a demanda do produto da empresa, diante disso é fundamental no momento da determinação do preço de um produto considerar e avaliar algumas variáveis associadas à concorrência.

Dentre as empresas legalizadas está a concorrente (A), situada no município vizinho de Iporã do Oeste e pode ser considerada a mais forte, pois atua mais intensamente na região oeste de Santa Catarina e utiliza algumas ações de *marketing*, como *site* e *fanpage*, possui parcerias com redes de supermercados, produtores referência no estado e fornecedores de rações e participa nos principais seminários de piscicultura da região.

Atualmente atua com o SIE (Sistema de Inspeção Estadual), mantendo rigorosos controles sanitários como o BPF (Boas Práticas de Fabricação), bem como, o PPHO (Programa Padrão de Higiene Operacional), almejando atualmente a certificação junto ao SIF (Sistema de Inspeção Federal), o qual encontra-se em fase de implantação, sendo que atualmente comercializa seus produtos em todo o estado.

Diante da grande concorrência no mercado de atuação, a empresa que obtém “o conhecimento da estrutura de custos do concorrente é fundamental para o estabelecimento do preço do produto, na medida em que o piso de preços do mercado é dado pela estrutura de custos dos concorrentes.” (DIAS, 2003, p.260).

Deve-se analisar a estratégia e a política de preços que os concorrentes utilizam, segundo Dias (2003), a estratégia de preços refere-se à maneira como o concorrente determina os seus preços, enquanto a política se relaciona com a maneira como ele os gere no mercado. Ainda segundo Dias (2003), a análise das linhas de produtos do concorrente é outro fator extremamente importante a ser observado, já que ele pode oferecer produtos complementares que provoquem uma percepção de valor agregado maior, estimulando a intenção de compra do consumidor, diante disso a empresa deve sempre buscar inovar e atrair cada vez mais consumidores, mas nunca deixar de observar o mercado ao seu redor.

Os preços praticados pela concorrente (A) em 16/08/2017 é de R\$ 17,30 reais a embalagem de 0,500 gramas. Na unidade de venda consultada, possui somente uma opção de embalagem, os quais são embalados a vácuo em embalagens de plástico especial personalizado com boas estratégias de design gráfico e uso de cores. Uma falha identificada em relação a forma de embalagem é que quando o ar sai de dentro da embalagem às identificações do produto como data de validade, origem, tabela nutricional, se possui espinhas, tipo de produto em alguns casos acabam ficando ilegíveis ao consumidor. Vale ressaltar que nas embalagens consta: “filés sem espinhas”, mas existem reclamações de consumidores que afirmam ter encontrado espinhas, e ficaram com medo de oferecer o

alimento aos filhos, ou seja, uma falha ocasionada na produção, provavelmente originada por falta de qualificação dos fileteiros. Outro fator negativo identificado é o uso da técnica de glaciamento (imersão do pescado em água), sendo assim ao redor o filé apresenta um pouco de gelo.

De forma geral, a empresa é de grande porte, entretanto não apresenta uma cadeia produtiva organizada, ou seja, não existe um padrão de produção e qualidade, já que os produtores criam e alimentam os peixes sem interferência, exigências ou controles da parte da empresa. E no final a empresa/frigorífico compra a produção de peixes que estiver sendo ofertada, comprometendo assim a qualidade, pois não tem um padrão de qualidade (grandes, pequenos, gordos, magros). Além disso, os produtores não são remunerados de forma justa, pois os que se dedicam, utilizam de tecnologias e técnicas de manejo mais adequadas e eficientes, ganham o mesmo que um produtor qualquer, e ambos recebem o pagamento parcelado.

A concorrente (B) já é considerada uma concorrente indireta. Uma das pioneiras na manufatura de peixes na região, possui uma moderna infra-estrutura, tecnologia e profissionais capacitados. Está instalada no município de Chapecó - SC atuando em toda região oeste e meio oeste de Santa Catarina. Ao contrário da concorrente (A), essa trabalha com mais mix de produtos e em Iporã do Oeste comercializa Cascudinho eviscerado e filé de panga (panga importado). Os preços praticados em 16/08/2017 para os Cascudinhos R\$ 9,15 reais a embalagem de 0,500 gramas e R\$ 13,00 reais a embalagem de filé de panga de 0,500 gramas.

As informações da embalagem ficam bem visíveis, entretanto o produto é acondicionado em uma bandeja de isopor revestido com um plástico, o que de certa forma mostra que a empresa não se preocupou com a questão do lixo que é gerado após o consumo do produto. Outro detalhe negativo é que o produto apresenta grande quantidade de gelo ao redor dos dois produtos e muitos consumidores já relataram gosto de barro principalmente sobre o sabor do cascudinho.

A concorrente (C) também é considerada uma concorrente indireta e nesse caso estrangeira, pois está instalada no Uruguai. Possui um grande mix de produtos, principalmente de frutos do mar e sua comercialização é feita em vários países, inclusive no Brasil. No município de Iporã do Oeste é comercializado o filé de Salmão o qual em 16/08/2017 era vendido a R\$ 75,95 reais o quilo sendo então que um filé de 1,185 quilo custa ao consumidor o valor de R\$ 90,00 reais. O filé possui a pele ainda e apresenta uma certa quantidade de gelo ao redor, sendo que em sua embalagem as informações ficam bem visíveis.

A concorrente (D) é a outra considerada indireta. Uma das maiores do Brasil instaladas em Navegantes - SC. Possui sua própria frota de barcos pesqueiros equipados com câmaras frigoríficas, caminhões próprios e uma estrutura industrial e comercializa em todo Brasil além de exportar para Ásia, Europa e América do Norte. Seu mix de produtos é bem amplo, com a maior parte frutos do mar, sendo que no município comercializa filé de Salmão.

A embalagem é bem chamativa, com cores vermelho e laranja e informações bem visíveis de fácil compreensão além de não apresentar muito gelo ao redor do filé. Entretanto, sobre a qualidade, o filé é bem vermelho pois durante o cultivo a ração utilizada possui corantes que deixam o filé nessa cor.

Abaixo representa-se a pesquisa de mercado realizada afim de obter resultados sobre os preços praticados pelos concorrentes.

Tabela 02 – Comparação dos produtos e preços perante à concorrência

<b>COMPARAÇÃO DE PRODUTOS E PREÇOS - 16/08/2017</b>						
<b>Produtos x R\$</b>	<b>Sousa Pescados (preço de distribuidor)</b>	<b>Sousa Pescados (preço na agroindústria)</b>	<b>Concorrente A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Filé de Tilápia - 0,500g</b>	R\$ 20,15	R\$ 13,50	R\$ 17,30			
<b>Filé de Tilápia - 0,800g</b>	R\$ 32,25	R\$ 21,60				
<b>Filé de Panga - 0,500g</b>				R\$ 13,00		
<b>Salmão - 0,500g</b>						R\$ 48,50
<b>Salmão -1 kg</b>					R\$ 75,95	
<b>Cascudinho Eviscerado - 0,500g</b>				R\$ 9,15		

Fonte: Autores (2017).

As propriedades familiares que vendem esporadicamente representam a concorrência desleal, pois não possuem suas atividades legalizadas perante a legislação. Dessa forma, a Sousa Pescados e as demais concorrentes, pagam devidamente seus impostos e seguem as exigências sanitárias, que garantem a qualidade e segurança ao consumidor. Entretanto, essas propriedades por mais que estejam gerando renda com seus excedentes, podem vir a apresentar riscos alimentares aos consumidores por falta de conhecimento técnico e fiscalização.

Diante dessas análises é possível visualizar com mais clareza os pontos fortes e fracos, e assim criar estratégias para conquistar mais espaço e credibilidade no mercado. Entretanto, a análise de concorrência sempre deve visar melhorar o que foi analisado, ou seja, aprender com os acertos e os erros cometidos e encontrar uma oportunidade capaz de propor uma inovação como forma de diferenciação da concorrência, assim se tornando melhor e mais atraente que ela aos olhos do cliente.

### 4.5.3 Análise das 5 forças de Porter

Os principais objetivos de uma empresa estão relacionados ao ambiente competitivo assim como na identificação de estratégias e ações futuras para a obtenção de vantagem perante seus concorrentes. Diante disso, Porter estabeleceu um modelo que viabiliza fazer uma análise mercadológica, no qual explica os fatores que influenciam o mercado e que afetam o comportamento de compra dos consumidores.

A estrutura industrial possui grandes influências, diante disso observa-se que:

A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas. (PORTER, 2004, p. 03).

O modelo desenvolvido por Porter para analisar o ambiente externo e suas influências, representa-se a seguir:

Figura 02 – Modelo das 5 Forças de Porter



Fonte: (DIAS, 2010).

O modelo das cinco forças de Porter permite analisar o ambiente externo e o grau de atratividade de um determinado setor da economia, identificando os fatores que afetam a competitividade entre concorrentes, as negociações com fornecedores ou com clientes e como lidar com a entrada de novos concorrentes ou novos produtos, sua aplicação é essencial para o entendimento das forças rivais de um ramo de negócio e para o correto desenvolvimento do plano estratégico da organização. Descreve-se assim a análise das cinco forças de Porter na empresa Sousa Pescados

#### 4.5.3.1 Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre concorrentes é a principal dentre as cinco forças, pois está diretamente ligada à empresa e aos concorrentes no setor em que ela atua. Nesta força as empresas que concorrem entre si disputam pela maior fatia de um determinado mercado, geralmente o fator determinante é o preço dos produtos. Segundo Porter (2004), esta força é considerada como a mais significativa das cinco forças, pois os concorrentes assumem de forma corriqueira a disputa por posições de destaque no mercado usando táticas de preço, publicidade, introdução de produtos, aumento de serviços ou garantias para seus clientes. Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Aqueles que vendem um mesmo produto num mesmo mercado que a organização em questão.

Ao analisar os concorrentes da empresa Sousa Pescados em sua região de atuação observa-se que ela possui concorrentes diretos, indiretos, nomeados em A, B, C e D. Vale destacar que existem os desleais, aquelas empresas rurais que vendem esporadicamente sua produção.

O concorrente A é a principal se destacando por ter maior expansão geográfica de atuação, produção em grande escala com os custos reduzidos e onde a indústria não provém de gestão familiar fazendo com que a empresa possua uma gestão mais moderna e um controle mais rigoroso sobre seus produtos, colaboradores e fornecedores.

O concorrente B é indireto, pois fornece a espécie de peixe pangá ( *pangasius vietnamita*) que é importado do Vietnã e pode custar até 50% menos que o filé de tilápia, no entanto devido ao pangá ser alvo de retaliações e boatos que colocam em dúvida sua origem e procedência, as empresas tem dificuldades em consolidar a espécie no Brasil. Porém, independentemente de sua origem ou qualidade, o preço do filé de pangá tem um custo relativamente menor que o filé de tilápia o que impacta na decisão de compra dos

intermediários como restaurantes e lanchonetes, que podem enganar seus clientes oferecendo filé de tilápia em seus cardápios e servindo-os com filé de panga que pode ser facilmente confundido depois de pronto. O outro produto seria o cascudinho eviscerado, esse sendo o produto com menor valor entre todos os demais produtos.

O concorrente C é indireto, empresa estrangeira que vende filé de salmão. Esse o qual possui o produto mais caro entre os concorrentes.

E por último o concorrente D o qual também é considerado indireto e comercializa filé de salmão com pele, sendo produto que também possui um grande valor agregado.

Os concorrentes desleais são aqueles pequenos agricultores que possuem tanques sem registro com produção clandestina de peixes sem uma possível procedência para consumo próprio e que em certas épocas do ano como na quaresma, secam os tanques para a retirada e processamento dos peixes sem atender as exigências sanitárias comprometendo a qualidade e a segurança alimentar, depois consomem ou vendem para seus parentes e amigos por um valor muito abaixo do segmento. Outro tipo de concorrente desleal é o próprio consumidor que ao invés de comprar o filé, prefere pescar seus próprios peixes em rios que estão localizados na região da empresa.

#### *4.5.3.2 Poder de negociação dos clientes*

Pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto ao preço e qualidade. Sendo assim, os compradores têm poderes quando a oferta do setor é de grande volume fazendo com que o preço seja baixo, quando os produtos a serem comprados são padronizados e sem grande diferenciação, as margens de lucro do setor são estreitas ou até mesmo quando a opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável. Sendo assim, “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria.” (PORTER, 2004, p. 26).

Na empresa em estudo, os clientes que comprem grandes quantidades como os intermediários, ganham descontos nas compras à vista que influenciam diretamente na formulação do preço de venda final dos mesmos. Levando em conta que a qualidade do produto não é alterada independentemente do valor ou da quantidade que o cliente deseja adquirir.

#### 4.5.3.3 Poder de negociação dos fornecedores

Já os fornecedores têm poder de barganhar quando o setor é dominado por poucas empresas fornecedoras, os produtos são exclusivos, diferenciados ou o custo elevado para uma indústria trocar de fornecedor possa influenciar na qualidade da produção e logística de seus produtos ou serviços, dessa forma, “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens ou serviços fornecidos.” (PORTER, 2004, p. 28-29).

O setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor principal, localizado em Cascavel - PR, devido à aquisição máxima da empresa não ser relevante em seu faturamento. A troca de fornecedores não tem custo, pois as empresas não possuem contratos de prestação de serviços, porém a garantia da mesma qualidade e entrega dos produtos é duvidosa. Neste caso cabe à organização identificar a atual relação da empresa com seus principais fornecedores e a possibilidade de encontrar fornecedores mais próximos e que diminuam os custos logísticos das embalagens.

#### 4.5.3.4 Ameaça de entrada de novos concorrentes

Além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já constituídas. Estas barreiras são os fatores que atrapalham o aparecimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor.

Analisa-se as características da ameaça de entrada, sendo que:

A ameaça de entrada em uma indústria depende das *barreiras de entrada* existentes, em conjunto com a *reação* que o novo concorrente pode esperar por parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva. (PORTER, 2004, p. 07).

O segmento mostra ótimas perspectivas de crescimento, isso pode despertar o interesse de novas empresas, entretanto algumas das principais barreiras no setor da empresa analisada são as economias de escala, capital necessário para iniciar e manter o negócio, acesso aos canais de distribuição onde o custo inicial é elevado, infra-estrutura para a implantação do projeto devidamente adequando-se às normas da legislação, conhecimento e experiência no segmento, tanto na produção e processamento da limpeza e dos cortes como na mensuração do público alvo ao ser atingido e o posicionamento da marca perante a sociedade e o meio

ambiente visando solucionar as necessidades dos seus consumidores, movimentar o comércio onde irá atuar sem prejudicar o meio ambiente. Qualidades estas no qual a família da empresa Sousa Pescados possui durante seus dez anos de experiência.

#### *4.5.3.5 Ameaça de produtos substitutos*

São produtos que não são os mesmos comercializados pela empresa ou seus concorrentes diretos, mas que atendem à mesma necessidade, podendo afetar na decisão de compra dos consumidores, sendo assim, “quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.” (PORTER, 2004, p. 24).

É prudente avaliar este tipo de produto substituto devido à sua procedência, como por exemplo, o peixe panga citado acima, que foi importado para o Brasil devido ao baixo custo de produção da espécie. O que difere o filé de panga do filé de tilápia é o excesso de gordura que o panga possui que interfere diretamente na qualidade de vida dos consumidores finais que buscam uma alimentação mais saudável. Diferente da tilápia, que segundo Rolim (2012), a espécie é rica em vitaminas do complexo B e possui quantidades significativas de cálcio e fósforo que auxiliam no metabolismo e absorção de nutrientes do corpo humano, ideal para quem opta por uma alimentação saudável.

### **4.5.4 Análise dos resultados da pesquisa de mercado**

Através da aplicação dos questionários para a coleta de dados com empresas distribuidoras do filé de tilápia, bem como de potenciais distribuidoras da região e com a aplicação dos questionários com clientes e potenciais clientes da empresa, realiza-se a análise dos resultados das pesquisas de mercado, sendo representadas graficamente os resultados mais relevantes para o presente estudo.

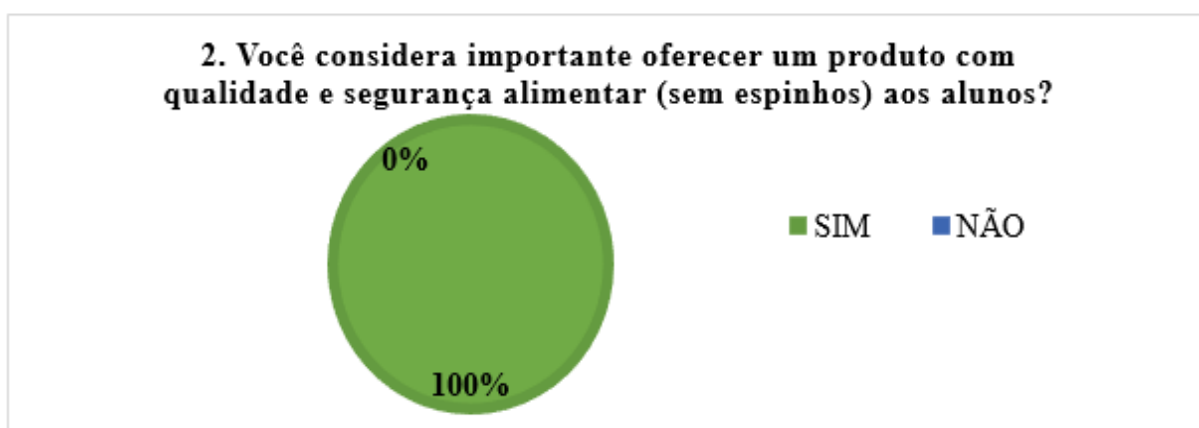
Analisa-se os resultados com o objetivo de coletar *feedbacks* sobre a marca e o produto da empresa, bem como para avaliar seu potencial de mercado na região.

#### *4.5.4.1 Análise dos questionários destinados as instituições de ensino*

O questionário foi realizado nas escolas da rede municipal (centro integrado de ensino fundamental – CIEF, centro integrado de ensino rural - CIER e pré-escolar os peixinhos) onde

atualmente a Sousa Pescados fornece filé de tilápia para a merenda dos alunos. Foram 09 pessoas questionadas, as quais estão diretamente envolvidas na organização, ou seja, as merendeiras, diretores, prefeito, secretário de administração municipal, secretária da educação e nutricionista. Diante das 08 perguntas, algumas se mostram com mais destaque para a empresa, como pode se observar com o gráfico a seguir:

Gráfico 01 – Pergunta 02 destinada para instituições de ensino



Fonte: Autores (2017).

Gráfico 02 – Pergunta 05 destinada para instituições de ensino



Fonte: Autores (2017).

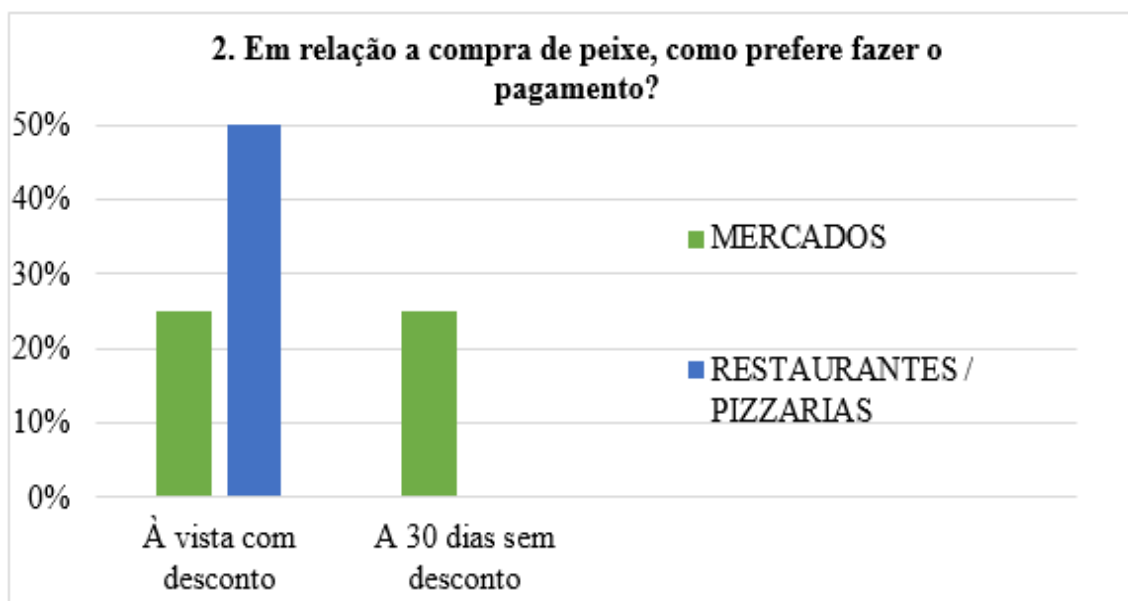
Pode-se perceber que de acordo com as pesquisas, todas as pessoas envolvidas com o produto percebem e valorizam a forma como a Sousa Pescados vem atuando, sendo que de forma geral o produto atinge um nível de satisfação total tanto para quem compra (escola) e quem consome (alunos), pois só constam respostas positivas e até mais elogios no final da pesquisa nas sugestões, como por exemplo, “apenas parabenizá-los pelo empreendimento e

desejar sucesso. Produto de ótima qualidade”, “continuar investindo com qualidade”, “ótimo”. Dessa forma, esses gráficos mostram que o consumidor e os responsáveis estão satisfeitos e percebem o valor agregado ao produto.

#### 4.5.4.2 Análise dos questionários destinados a empresas intermediárias

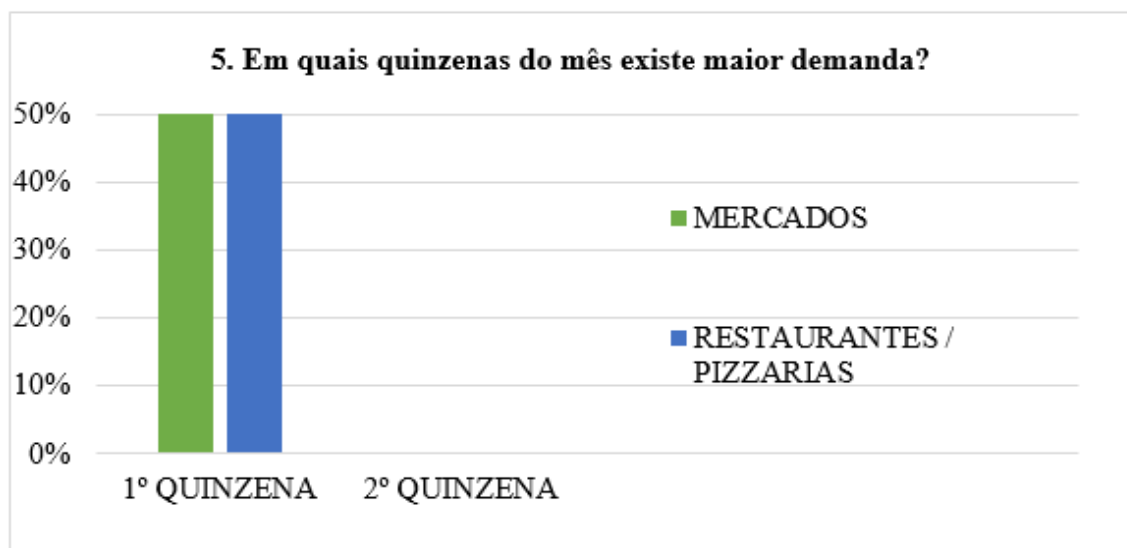
O questionário foi realizado nos empreendimentos que mais compram filé da Sousa Pescados (restaurante Divina gula, pizzaria La Fontaine, pizzaria e restaurante Althetivo, restaurante do Elemar em Mondaí, mercado Jundiá e mercado Cooperativa A1). Foram 08 pessoas questionadas, que representam 50% mercados e 50% restaurantes / pizzarias, as quais estão diretamente envolvidas na organização, ou seja, proprietários ou gerentes, dependendo do porte da empresa. Diante das 13 perguntas, algumas se mostram com mais destaque para a empresa, como pode se observar com o gráfico a seguir:

Gráfico 03 – Pergunta 02 destinada para empresas intermediárias



Fonte: Autores (2017).

Gráfico 04 – Pergunta 05 destinada para empresas intermediárias



Fonte: Autores (2017).

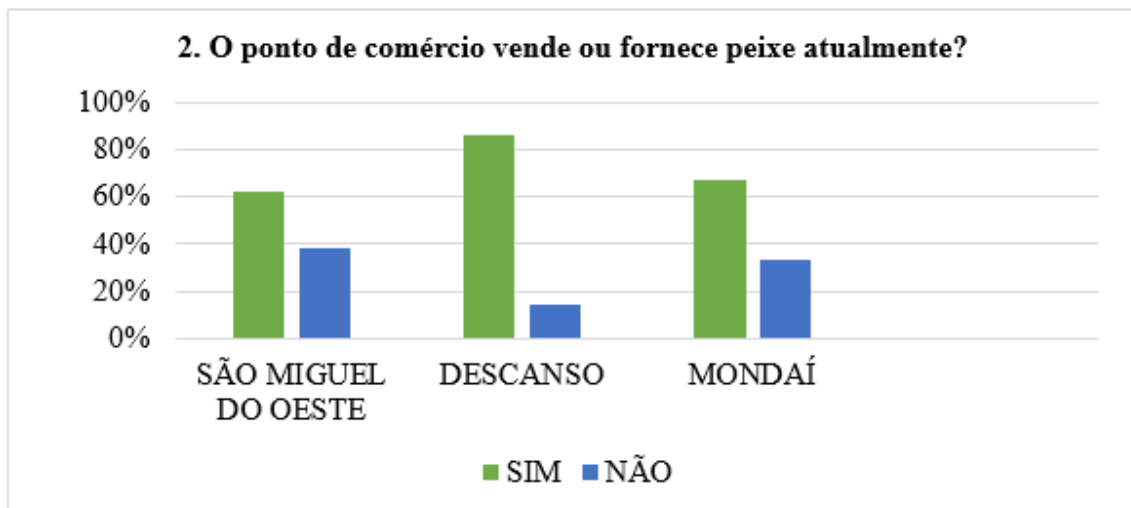
Diante essas informações se comprova o que a empresa já esperava, ou seja, os restaurantes/pizzarias preferem pagamentos à vista com desconto, pois seu giro financeiro é mais rápido e fazem compras menores toda semana mantendo um nível. Já os mercados, fazem compras maiores, geralmente no início do mês e preferem pagamentos com mais prazo e por boleto. Uma informação muito importante, que até então a empresa não estava totalmente ciente é a respeito do período com maior de manda, que consiste na primeira quinzena do mês, justificada pelo fato dos clientes receberem o pagamento dos salários, aposentadoria ou então da produção agrícola, leite principalmente. Isso mostra que a empresa pode estar se preparando com o estoque no fim do mês para então atender melhor a demanda do começo do mês.

As demais perguntas do questionário apresentaram todas respostas positivas a respeito da satisfação e qualidade do produto, sendo registrados algumas sugestões e elogios como, “empresário e conhecedor do ramo de alimentação a 24 anos, nos surpreende a qualidade dos produtos da empresa Sousa Pescados em sempre se preocupar e manter a qualidade no mesmo padrão”, “produto de boa qualidade, esperamos que sempre mantenham este mesmo padrão”, “apostar mais em marketing, fazer a divulgação dos pontos positivos do produto”, “produto de grande qualidade e potencial de crescimento, explorar mais, arriscar”, “[...] está dentro das normas, e eu sei da qualidade e compromisso com seu consumidor, acho que se continuar assim vai permanecer anos no mercado. Parabéns pela qualidade dos produtos”. Isso demonstra que além de satisfeitos, os clientes percebem o valor agregado.

#### 4.5.4.3 Análise dos questionários destinados as empresas intermediárias interessadas

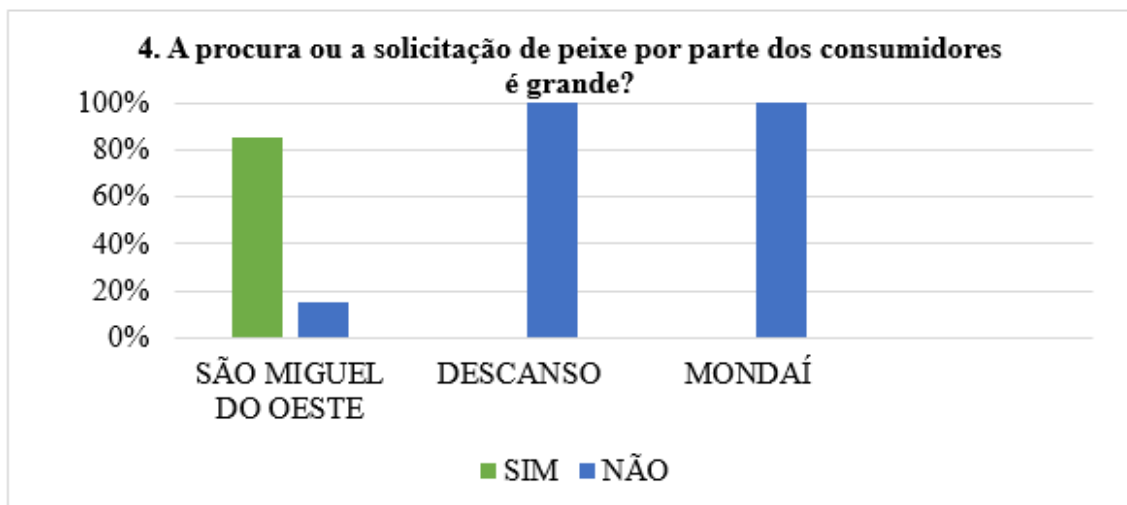
O questionário foi realizado nos principais empreendimentos de Mondaí 13%, Descanso 30% e São Miguel do Oeste 57% do total de questionados. Foram 23 pessoas questionadas, as quais estão diretamente envolvidas na organização, ou seja, proprietários ou gerentes, dependendo do porte da empresa. Cerca de 52% dos estabelecimentos eram mercados e 48% eram restaurantes/pizzarias. Diante das 13 perguntas, algumas se mostram com mais destaque para a empresa, como pode se observar nos gráficos a seguir:

Gráfico 05 – Pergunta 02 destinada para empresas intermediárias interessadas



Fonte: Autores (2017).

Gráfico 06 – Pergunta 04 destinada para empresas intermediárias interessadas



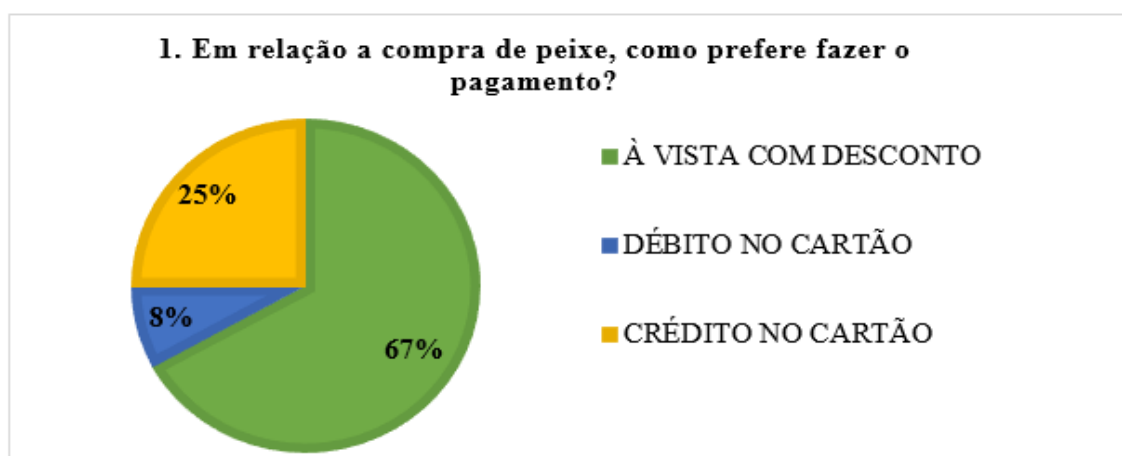
Fonte: Autores (2017).

De acordo com os dados coletados a maioria dos empreendimentos vendem peixe atualmente, principalmente filé de tilápia, entretanto em Descanso e em Mondaí não existe grande demanda por esse produto, sendo que somente em São Miguel do Oeste apresentou resultados positivos. A maioria das outras perguntas se mostram com resultados positivos, como por exemplo se o responsável consome o produto que vende. O objetivo dessa pergunta era saber se o vendedor confia e conhece o que vende, até porque não faz sentido vender algo que nem mesmo quem vende consome. Outra pergunta de relevância era se cientes dos benefícios e o valor agregado, estariam dispostos a pagar mais pelos filés da Sousa Pescados, e se futuramente estariam dispostos a experimentar ou a testar a venda no estabelecimento, nesse contexto dos 23, somente 01 questionado não estaria disposto a fazer o teste, pois de acordo com ele, “o preço é o mais importante, e os clientes não pagariam mais”. De forma geral as informações se mostram muito boas e trazem bons resultados, e como a empresa pensa em começar aos poucos no posicionamento regional, a cidade de São Miguel do Oeste, demonstra maior potencial e interesse.

#### 4.5.4.4 Análise dos questionários destinados aos consumidores

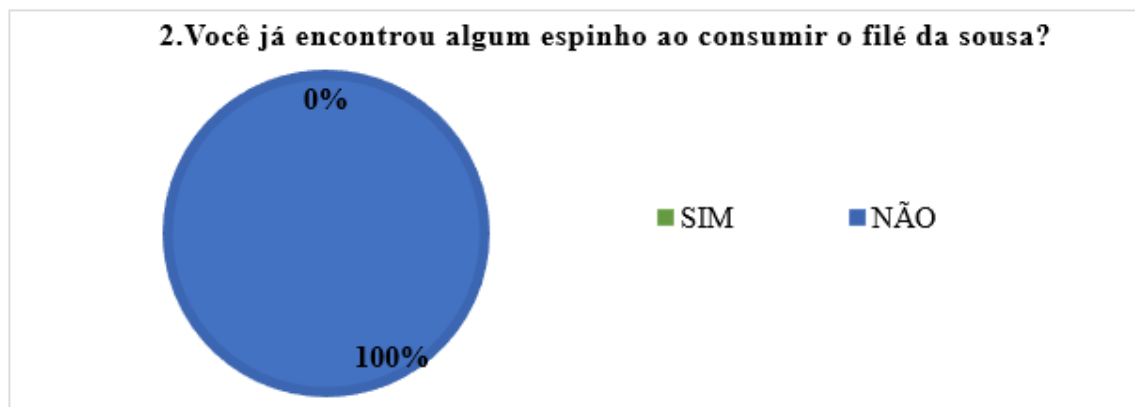
O questionário foi realizado no principal ponto de venda (centro de produção), dentro do camping pesque e pague Ponto do lazer e a clientes de outras regiões que já provaram o produto. Foram 24 pessoas questionadas, as quais foram abordadas depois da venda do filé, ou então em algum momento oportuno e gentilmente se propuseram a ajudar na pesquisa. Diante das dez perguntas, algumas se mostram com mais destaque para a empresa, como pode se observar no gráfico a seguir:

Gráfico 07 – Pergunta 01 destinada aos consumidores



Fonte: Autores (2017).

Gráfico 08 – Pergunta 02 destinada aos consumidores



Fonte: Autores (2017).

Dessas 24 pessoas questionadas, 45% são de São Miguel do Oeste, 30% de Iporã do Oeste e 25% de outras regiões. A faixa etária é de 19 a 29 anos 29%, de 30 a 39 anos 45% e 40 a 49 anos 25%.

Diante os dados coletados, é possível perceber quem mais compra são as pessoas mais maduras, representadas aqui acima dos 30 anos, os quais possivelmente já tenham família e se preocupam mais com uma alimentação saudável. Entretanto, não se pode ignorar o resultado de compra dos mais jovens, pois esses números têm aumentado, e a Sousa Pescados precisa estar atenta a isso, pois além dos mais maduros os jovens estão se preocupando mais com a saúde, cuidando da alimentação, fazendo dietas, indo a academia, em busca principalmente de um corpo bonito e da estética e o filé de tilápia entra nesse contexto para ajudar.

O que comprova o crescente interesse dos jovens é o pagamento pelo cartão, pois segundo relatos da empresa, a grande maioria que paga pelo cartão são os mais jovens, e sendo assim é de suma importância possuir uma máquina de cartão para atender dos clientes mais modernos aos mais tradicionais. Vale destacar que a empresa já possui máquina de cartão.

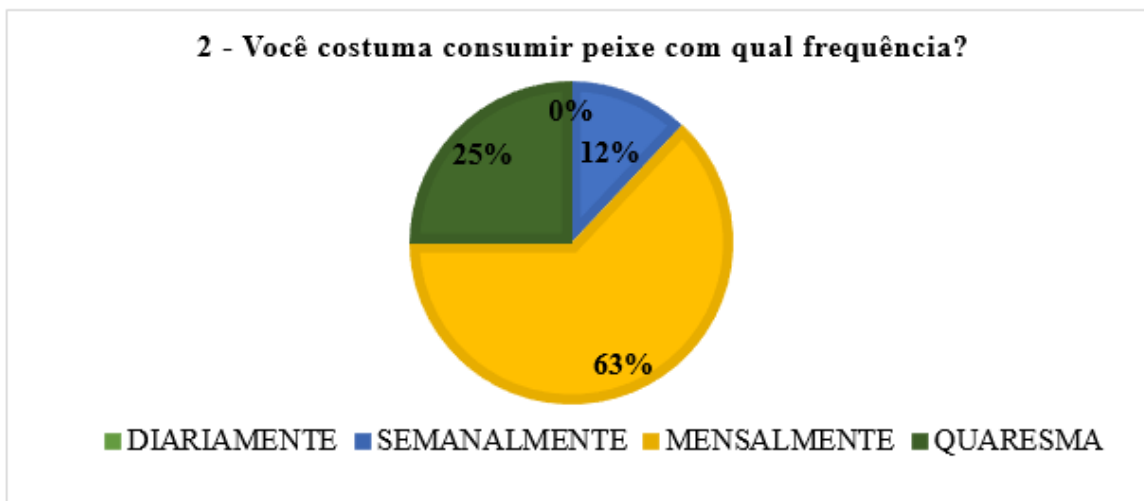
Nas demais perguntas, respostas positivas com algumas sugestões e elogios como: “ter embalagem de 1 quilo”, “maior divulgação em cidades vizinhas”, “vender em supermercados em SMO”, “embalagens com mais quantidade”, “parabéns a família Sousa Pescados”. Possivelmente em algumas sugestões os clientes não tinham conhecimento de que a empresa só pode vender no município de Iporã do Oeste devido a sua inspeção e porte, contudo as demais sugestões servem para que a empresa futuramente faça uma análise mais aprofundada a respeito da quantidade nas embalagens, talvez passando de 0,800 gramas existente hoje para

1 quilo. Comercializando assim 0,500 gramas e 1 quilo, atenderia as pequenas famílias até as maiores de forma prática e eficiente.

#### 4.5.4.5 Análise dos questionários destinados aos consumidores potenciais

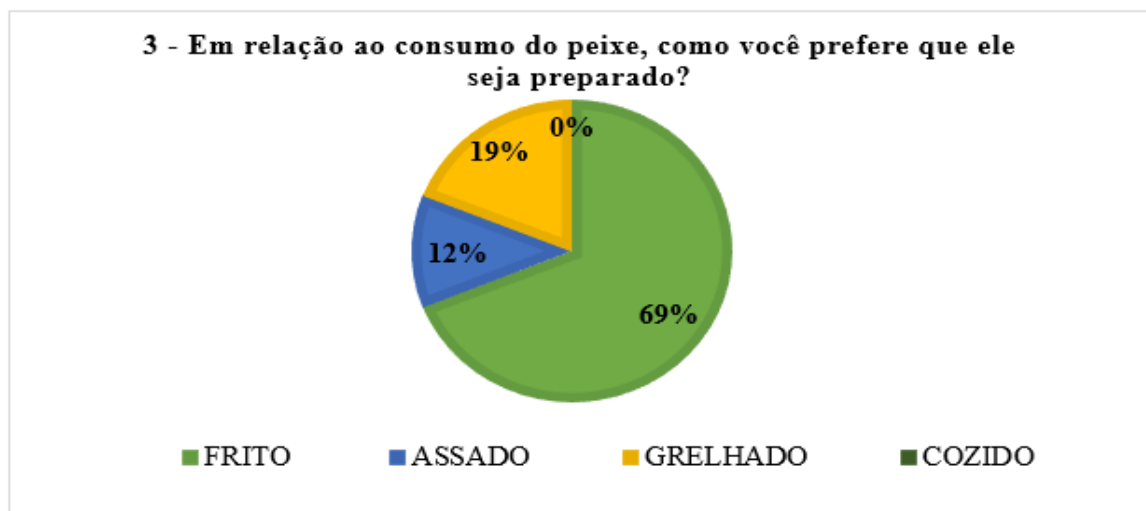
O questionário foi destinado a pessoas que não provaram o produto ainda. Foram 24 pessoas questionadas, as quais foram abordadas em um momento oportuno e gentilmente se propuseram a ajudar na pesquisa. Diante das onze perguntas, algumas se mostram com mais destaque para a empresa, como pode se observar no gráfico a seguir:

Gráfico 09 – Pergunta 02 destinada aos consumidores potenciais



Fonte: Autores (2017).

Gráfico 10 – Pergunta 03 destinada aos consumidores potenciais



Fonte: Autores (2017).

De todos os questionados 63% são de São Miguel do Oeste, 25% de Iporã do Oeste e o restante de outras cidades. A faixa etária consultada é de 20 a 29 anos 75%, 30 a 39 anos 17% e 40 a 49 anos 8%. Com os dados gerados é perceptível o quanto a empresa Sousa Pescados pode crescer, pois a grande maioria dos questionados não consome peixe com frequência, representando a maior quantia semanalmente e anualmente (quaresma). O que justifica esses resultados, pode ser o fato de que falta de marketing para incentivar o consumo, falta de educação alimentar desde crianças, falta da oferta de produtos confiáveis (gelo, espinhos), preço, entre outros possíveis motivos que levam as pessoas não consumir mais peixe.

Além do pouco consumo, quando consomem a maioria, 69% prefere comer frito, o modo de preparo menos saudável. Diante disso a empresa pode estar trabalhando uma forma de incentivar o maior consumo e de forma mais saudável, como já vem fazendo. Atualmente a empresa vem desenvolvendo um projeto de fidelização a longo prazo, que consiste em fornecer merenda escolar, pois assim as crianças já terão hábito de comer peixe desde cedo, e para educar a preparar de forma mais saudável, fornecer na própria embalagem uma sugestão de preparo, ou então o vendedor no momento da venda fazer a sugestão.

Nas demais perguntas, os resultados foram o esperado e positivos, sendo que todos estariam dispostos a provar o produto.

#### 4.6 PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO

A sobrevivência das empresas depende essencialmente dos seus clientes, se não fossem os clientes não haveria empregos, nenhum negócio cresceria, e é por isso que o cliente deve ser a principal preocupação de toda a empresa, pois o cliente não depende da empresa, é a empresa que depende dele. Diante disso possuir um programa de fidelização eficiente é importante em qualquer circunstância, para qualquer tipo de negócio e qualquer objetivo organizacional. Para ter um programa de fidelização eficiente é preciso conhecer melhor o cliente, para assim servi-lo melhor.

De acordo com Las Casas (2006), o conceito de fidelidade significa que os clientes continuam a comprar de uma empresa porque gostam de seus produtos e acreditam que a empresa possui bons produtos ou serviços, a fidelização necessita de criação de um valor constantemente, dessa forma os programas de fidelização são elaborados para manter o cliente por muito tempo. Diante disso é essencial que a empresa desenvolva um programa de fidelização personalizado, e para isso deve praticar o *marketing* um – a um, que visa atingir e atender individualmente cada cliente da empresa, de acordo com seus gostos, estilo e características.

#### 4.6.1 Segmentação de Mercado

Segmentar um mercado significa escolher um grupo de consumidores com necessidades semelhantes, para que desta forma a empresa possa fazer ofertas mercadológicas para este público. O processo de segmentação necessita que sejam identificados os fatores que afetam as decisões de compra dos consumidores.

A segmentação necessita de alguns requisitos para que seja eficiente, dessa forma o seguimento deve ser identificável, mensurável, acessível, rentável e estável. Segundo Kotler (2000), não é possível para uma empresa satisfazer todos os consumidores de um dado mercado, ou pelo menos, da mesma maneira. Um único composto de *marketing* raramente é adequado para atender às necessidades e desejos de todo o mercado de um produto. Portanto as organizações estão segmentando seus mercados para atender seus consumidores de maneira mais eficaz. As organizações segmentam seus mercados, escolhem um ou mais segmentos e desenvolvem produto sob medidas para esse segmento melhores que seus concorrentes, pois é uma estratégia mais eficiente num mundo competitivo onde vivemos. Mas antes de definir o composto que irá satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores é preciso entendê-los.

“A segmentação é uma abordagem que fica entre o *marketing* de massa e o *marketing* individual. Supõe-se que os compradores de determinado segmento tenham preferências e necessidades muito similares. Porém, sempre existirão diferenças entre dois compradores.” (KOTLER, 2000, p.278).

Portanto o que se deseja de um produto não é o mesmo para todos em um mercado, sendo assim, existem diferenças reais entre as preferências de produtos. Dessa forma as empresas devem estar atentas a esses detalhes das diferenças de desejos. Para Churchill e Peter (2005), segmentação de mercado é dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra.

Os mercados se diferem de várias formas, quanto aos desejos, recursos, localidades, atitudes de compra e práticas de compra, enfim os mercados podem ser segmentados de várias maneiras. Conforme Chiavenato (2007), quando uma empresa segmenta o mercado, torna-se mais fácil satisfazer suas necessidades e desejos, pois o composto de marketing será desenvolvido às necessidades específicas daquele segmento. Agora quando se trata de desenvolver um composto dirigido a grandes mercados, formado por consumidores com diferentes necessidades, o trabalho fica bem mais difícil. É por essa razão que a segmentação

facilita que a empresa desenvolva e comercialize produtos que se aproximem mais à satisfação das necessidades de seus consumidores.

Para Chiavenato (2007), é preciso separar os consumidores em grupos, de tal forma que a necessidade genérica a ser atendida tenha objetivos específicos, que são semelhantes para os que pertencem ao mesmo grupo e diferentes dos demais grupos.

Esta divisão pode ocorrer segundo critérios geográficos, demográficos, psicográficos ou comportamentais. Os segmentos resultantes desta divisão devem ser avaliados segundo o tamanho, potencial de crescimento e atratividade, em relação aos objetivos e recursos da empresa. Finalmente, são escolhidos um ou mais segmentos a serem atendidos - o mercado-alvo - que serão objeto de estudos, planos e ações de *marketing*, envolvendo o posicionamento da oferta na mente do consumidor em relação aos concorrentes.

Pode-se observar e analisar com maior eficiência o comportamento do consumidor através das segmentações geográfica, demográfica, comportamental e psicográfica.

#### 4.6.1.1 Segmentação geográfica

Atualmente as empresas precisam definir o mercado em que irão atuar, tendo conhecimento das variações locais em relação as necessidades e preferências do público da região. “A segmentação geográfica propõe dividir o mercado em unidades geográficas diferentes como países, estados, regiões, cidades ou bairros.” (KOTLER, 2011, p.232)

Diante da sua capacidade produtiva a empresa Sousa Pescados não consegue atender a todos os mercados da região, seu campo de atuação também é limitado devido ao registro de atuação ser atualmente somente para comercialização municipal.

O ponto de venda da empresa Sousa Pescados localiza-se na Linha São Vendelino em Iporã do Oeste – SC, atendendo e abrangendo o público das regiões de Itapiranga, Mondaí, São João do Oeste, Descanso e São Miguel do Oeste, para Gil (2003), a segmentação geográfica é o processo de identificar segmentos de mercado com base em critérios geográficos, como localização e densidade populacional, diante disso pode-se observar que as regiões de abrangência da empresa possuem características de comportamento distintas, nota-se que o principal público consumidor é de Iporã do Oeste, representando cerca de 80% das vendas, essa porcentagem significativa é devido a cultura da região e do valor agregado ao produto por ser de procedência local.

#### *4.6.1.2 Segmentação demográfica*

Essa segmentação é a mais utilizada pelas empresas para distinguir os consumidores por grupos previamente definidos. “Na segmentação demográfica, o mercado é dividido em grupos baseados em variáveis demográficas como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça, geração, nacionalidade ou classe social.” (KOTLER, 2011, p. 233).

Conforme destaca Gil (2003), a segmentação demográfica é o processo de identificar segmentos de mercado de acordo com as características da população, dessa forma a empresa Sousa Pescados tem como base seu público de Iporã do Oeste já que a maior demanda ocorre no ponto de venda da empresa onde fica o centro de produção dos filés de tilápia, dessa maneira pode-se observar que o maior público consumidor é do sexo masculino, na faixa etária acima dos 20 anos e possuem renda média/alta. Porém nos supermercados distribuidores de Iporã do Oeste, o maior público consumidor é do sexo feminino, observa-se que essas mulheres são da faixa etária acima de 25 anos, com renda aproximada de média/alta, esse fato ocorre pelo fato das mulheres serem as responsáveis pelas compras do lar. Já no caso das lanchonetes e restaurantes de Iporã do Oeste que vendem o filé de Tilápia da empresa, o principal público consumidor é são famílias com renda média/alta.

Observa-se de modo geral que a procura pelo produto da Sousa Pescados ocorre também pelo público dos municípios da região, sendo que grande parte é do sexo masculino com faixa etária superior a 20 anos.

#### *4.6.1.3 Segmentação comportamental*

A segmentação por comportamento analisa o critério de comportamento de compra, geralmente conforme Las Casas (2006), avalia-se a ocasião de compra, sendo o momento desejado que o consumidor realiza a compra de produtos, juntamente com os benefícios procurados, que são os atributos que o produto oferece, geralmente os atributos mais atrativos estão relacionados a preços baixos, qualidade e status.

Observa-se que a Sousa Pescados registra maior fluxo de vendas e demanda no período da quaresma, bem como nas primeiras 2 semanas de cada mês, feriados e datas festivas. Isso é devido às características da cultura, tradição e religiosidade das famílias da região. A demanda também é consequência da atual busca por qualidade de vida e saúde que a

população visa praticar, sendo assim ao adquirir o produto da empresa é possível conciliar sabor e saúde, além de proporcionar encontros e momentos de confraternização em família.

#### *4.6.1.4 Segmentação psicográfica*

Normalmente a maioria dos produtos são comprados de acordo com as emoções e a cultura de cada pessoa, sendo assim a segmentação psicográfica tem como objetivo classificar os consumidores de acordo com o que eles sentem, suas crenças, e portanto “a segmentação psicográfica é o processo de identificar segmentos de mercado com base no modo de como as pessoas pensam (auto-conceito, personalidade e valores) e levam suas vidas (estilo de vida, atividades, interesses e opiniões.” ( GIL, 2003, p. 23).

Portanto na segmentação psicográfica os compradores são divididos em grupos diferentes, baseados no estilo de vida e ou personalidade. Nota-se que “as pessoas pertencentes ao mesmo grupo demográfico podem exibir perfis psicográficos muito diferentes.” (KOTLER, 2011, p.234).

De acordo com a divisão psicográfica o público da Sousa Pescados são pessoas que geralmente se reúnem em família para confraternização, prezam por uma alimentação saudável sendo por consciência própria ou por orientação médica, essas pessoas buscam em geral ter uma alimentação leve com um produto de qualidade, prático e seguro por não possuir espinhos.

De modo geral o mercado é uma divisão, é o público para quem irá destinar-se o esforço de vendas, sendo assim o processo de segmentação de mercado utiliza-se da pesquisa e avaliação do seu público, de acordo com Gil (2003), desta forma torna-se possível chegar a um agrupamento desejado de segmento – alvo, identificando quem são os consumidores-alvo e quais são seus hábitos de consumo, quanto mais esforços forem investidos na pesquisa para segmentação de mercado, melhores serão os resultados operacionais.

#### *4.6.1.5 Análise comportamento do consumidor*

Atualmente as mudanças demográficas e tecnológicas fizeram com que as pessoas mudassem seu comportamento, transformando seus desejos e necessidades bem como seu estilo de vida, diante disso as empresas estão cada vez mais preocupadas em produzir e ofertar produtos ou serviços com maior qualidade e valor extra agregado.

O *marketing* visa estudar as influências e as características do comportamento do

consumidor no momento da compra, a fim de obter informações para a realização das estratégias de *marketing* adequadas com os objetivos da empresa.

Ao comprar, pagar e consumir um produto, de acordo com Las Casas (2006), o indivíduo passa por um processo muito complexo que compreende uma variedade de situações, tais como influências internas e externas, papéis desempenhados na compra e uma série de outras atividades, cada indivíduo age de forma diferente do outro, em consequência dessas próprias diferenças.

De acordo com Oliveira (2008), um dos fatores para despertar o interesse do cliente pela compra é estimular os seus sentidos, visão, audição, olfato, tato e o paladar. Esses cinco sentidos quando estimulados positivamente orientam o cliente e o fazem decidir a favor da marca.

Conforme Oliveira (2008), é possível atrair o consumidor visualmente utilizando estratégias na embalagem, através de recursos como uma embalagem colorida com *design* moderno e atraente, além disso é possível atraí-lo visualmente no ponto de venda ao expor o produto de forma correta e atrativa na prateleira.

No caso da empresa Sousa Pescados, para produtos alimentícios é possível utilizar abordagens no ponto de venda para estimular o sentido do paladar, promovendo a degustação do produto, conseqüentemente despertar o sentido do tato ao sentir a textura e maciez do alimento, estimulando também o olfato por meio do aroma do alimento, e de acordo com Oliveira (2008), é neste momento em que o cliente está degustando e testando a qualidade que também é possível estimular o sentido da audição, através da abordagem que o vendedor utiliza para explicar os benefícios do produto. Por meio dessa estratégia de promover a degustação do produto além de divulgar a marca e seus produtos, permite através da experimentação a primeira compra, fazendo com que haja o aumento das vendas no dia da execução dessa estratégia e também posteriormente.

Além dos fatores que são estimulados individualmente como os sentidos, o comportamento do consumidor pode variar também por fatores culturais e pelos valores que a sociedade impõe interferindo de forma direta ou indireta nos hábitos de cada cliente, a influência da família e amigos possuem grandes resultados nas decisões de compra, por fim o processo final de decisão de compra engloba os fatores pessoais e psicológicos, onde a motivação, crenças e atitudes definem a compra. Por essa razão a empresa Sousa Pescados se preocupa em agregar valor ao seu produto, através de práticas sustentáveis de produção e garantia de total qualidade do seu produto, visando sempre o bem estar e a saúde dos seus clientes e familiares, conseqüentemente essas práticas vão ao encontro das crenças e

expectativas do cliente, facilitando a decisão no momento da compra, pois os valores da marca estimulam o psicológico do consumidor, fazendo com que ele passe a adotar hábitos mais saudáveis no seu dia-a-dia.

#### **4.6.2 Escolha do posicionamento: amplo, específico ou de valor**

O posicionamento de um produto e sua marca tem como objetivo ocupar um lugar de destaque na mente do cliente - alvo, dessa forma é essencial para a criação de um posicionamento eficiente, possuir um diferencial com características que sejam importantes para o consumidor, para isso é necessário muito planejamento e o auxílio de pesquisas, visando entender as reais necessidades e desejos do consumidor.

Para Kotler (2009), nenhuma empresa consegue ser boa em tudo, até porque possuem verbas limitadas e diante disso precisam decidir no que realmente vão aplicá-las, é natural que a empresa possua alguns aspectos excelentes e já em outros não consiga obter a excelência. Dessa forma torna-se necessário escolher o posicionamento ideal, para assim atrair novos objetivos e coordenar a forma de gestão da empresa, visando a diminuição dos custos e obtenção do retorno dos investimentos, gerando resultados organizacionais e financeiros positivos.

- **Posicionamento amplo:** Esse posicionamento pode ser dividido em três aspectos de escolha para as empresas, onde deve-se concentrar na diferenciação do produto, na liderança do baixo custo ou no domínio do nicho. De acordo com Kotler (2009), se as empresas tentassem ser boas igualmente nas três opções, elas perderiam para empresas que fossem superiores em algum desses aspectos. As empresas não possuem recursos financeiros suficientes para serem boas em todos os aspectos e nem capacidade gerencial adequada, pois segundo Kotler (2009), cada estratégia de posicionamento requer uma cultura organizacional e um sistema gerencial distintos.

Portanto diante das três alternativas de posicionamento amplo, no setor em que opera, uma empresa pode ser a líder em produto, uma empresa operacionalmente excelente ou uma empresa íntima do cliente. Essa definição segundo Kotler (2009), baseia-se no fato de que em cada mercado existem três tipos de clientes, alguns deles procuram empresas que estão tecnologicamente avançadas, alavancando o aspecto da liderança em produto da empresa. Outros clientes não precisam de produtos com alta tecnologia, mas esperam um desempenho altamente confiável e seguro, dando ênfase na excelência operacional da empresa. Entretanto outros clientes preferem empresas que sejam mais receptivas e flexíveis no atendimento de

suas necessidades e desejos individuais, valorizando a empresa pela intimidade com o cliente.

Observa-se que cada disciplina de valor necessita de sistemas de gerenciamento, processos, organização e culturas diferentes, Kotler (2009), sugere que as unidades de negócios dentro da empresa pratiquem uma disciplina de valor diferente para obterem maiores resultados em seu posicionamento amplo.

- Posicionamento específico: Após a definição do posicionamento amplo é essencial que as empresas pensem no posicionamento específico da marca e dos seus produtos, a finalidade deste posicionamento é expressar um ou mais benefícios e/ou aspectos que motivem a compra, para isso é necessário que as empresas pensem no real interesse de seus clientes em consumir seu produto e/ou serviços.

Para realizar um posicionamento específico eficiente, segundo Kotler (2009), é necessário destacar os atributos e aspectos que a marca e/ou produtos possuem, considerando seus benefícios, é importante informar qual o uso e a aplicação do produto, ressaltando como e onde ele pode ser utilizado para proporcionar melhores resultados e benefícios ao consumidor, diante disso é possível direcionar o produto para um cliente – alvo. É essencial destacar a diferença do produto perante a concorrência, dessa forma é possível realizar um posicionamento por qualidade superior e também muitas vezes por preços inferiores, no posicionamento específico informa-se todo e qualquer tipo de benefício que o cliente pode adquirir ao comprar o produto.

Contudo Kotler (2009), destaca que as empresas devem evitar alguns erros no posicionamento de sua marca, tais como o subposicionamento ocasionado quando a empresa não consegue apresentar um benefício ou uma razão para o consumidor escolher a marca. O superposicionamento é resultado do posicionamento muito restrito, fazendo com que muitos clientes potenciais negligenciem a marca. É importante que as empresas tomem cuidado com os benefícios apresentados aos clientes, para que os benefícios não se contradigam, o que ocasionaria o posicionamento confuso. Evitar ocasionar o posicionamento irrelevante, ao definir benefícios que poucas pessoas têm interesse, e por fim é muito importante tomar cuidado ao promover os benefícios do produto, é essencial que sejam reais os benefícios citados, pois muitas vezes a empresa acaba gerando o posicionamento duvidoso, que ocorre quando as pessoas não sentem segurança e começam a duvidar de que a empresa possa realmente proporcionar.

Portanto ao realizar o posicionamento específico é essencial que a empresa ao mensurar seus benefícios e qualidades seja verdadeira e transparente com seu cliente, para que dessa forma o consumidor não seja enganado e sim para que tenha suas necessidades e/ou

desejos realizados, bem como para que a empresa atinja seu público-alvo.

- Posicionamento de valor: trata-se de como a marca terá seu preço especificado, objetiva-se ressaltar aspectos de valor em relação ao dinheiro, estimula-se o consumidor a pensar no que eles obtêm por aquilo que paga.

Para o posicionamento de valor, deve-se pensar na relação do benefício gerado pelo preço cobrado, dessa maneira Kotler (2009), menciona cinco possíveis posições de valor, sendo:

1. Mais por mais: São produtos com preços superiores, mas de grande valor agregado.
2. Mais pelo mesmo: São produtos que possuem benefícios e valor agregado aos consumidores, com preço mais acessível igual o da concorrência, porém destacando-se por serem melhores na qualidade e em outros aspectos.
3. O mesmo por menos: São os mesmos produtos por preços inferiores.
4. Menos por muito menos: Neste caso a empresa oferece diferentes opções onde o cliente pode escolher em tirar algum benefício para assim diminuir o preço a ser pago. Neste posicionamento, a empresa oferece o mesmo serviço com diferentes pacotes onde o cliente pode escolher em tirar algum benefício para pagar mais barato.
5. Mais por menos: Considerado por muitos consumidores a melhor opção esse posicionamento geralmente é resultante do comércio em massa, onde o consumidor obtém maiores vantagens por um preço mais acessível.

Por se tratar de uma empresa familiar, a Sousa Pescados posiciona-se no mercado através do posicionamento mais por mais, já que sua proposta de valor é o grande diferencial da marca, sendo o motivo pelo qual seus consumidores optam por seu produto ao invés dos produtos da concorrência. O preço praticado pela empresa é um pouco superior ao de seus concorrentes, porém esse custo se justifica diante dos processos sustentáveis que a empresa visa praticar, para proporcionar além de uma alimentação saudável colaborar com o meio ambiente, o que conseqüentemente também agrega valor à sua imagem. Os processos de produção do filé de Tilápia garantem maior qualidade do produto e trazem segurança para o cliente, pois os filés não possuem espinhos e é diante desses benefícios e do bom atendimento que a marca Sousa Pescados é conhecida no mercado de atuação, sua preocupação e cuidados nos processos de produção e no produto final garantem a qualidade que justifica para o cliente o seu custo benefício.

#### 4.6.2.1 Definição e explicação da marca, logomarca, slogan.

Assim como as pessoas, as empresas, produtos ou serviços precisam de um nome, a primeira e maior expressão da marca. Todo nome tem um significado e uma representatividade, por isso são de fundamental importância, pois representam algo ou alguém, e por isso precisam ser estrategicamente criados, pois quanto mais fácil de memorizá-lo e identificá-lo pelos clientes, mais resultados eficientes.

Criar uma marca de sucesso requer misturar todos os elementos de marca de forma exclusiva, o nome da marca deve ser atraente e estar adequado com as percepções do consumidor em relação ao tipo do produto juntamente com a embalagem. “O nome da marca é geralmente o mais visível e duradouro elo de ligação de uma marca com o consumidor.” (ELLWOOD, 2004, p.164).

A empresa Sousa Pescados está pouco tempo no mercado, desse modo sua marca ainda não é conhecida com tanta facilidade. Entretanto como a empresa vem crescendo em ritmo acelerado em pouco tempo esse fato irá mudar e os clientes vão conhecer e entender quais os significados embutidos na marca.

Figura 03 - Símbolo da Sousa Pescados



Fonte: Sousa Pescados (2017).

Observa-se que o símbolo visual é um peixe, representando o ramo da piscicultura no qual a empresa produz seu produto. O significado do símbolo vai além da primeira percepção, pois o peixe possui o rabo em forma de folha, o qual representa uma atividade que produz e industrializa peixes de forma sustentável e em respeito ao meio ambiente e ainda nesse sentido a cor verde reforça a responsabilidade e a valorização da natureza.

Já a logomarca é um desenho associado ao nome que representa a empresa como mostra a figura a seguir:

Figura 04 - Logomarca Sousa Pescados



Fonte: Sousa Pescados (2017).

A Sousa Pescados é uma empresa familiar que tem seu sobrenome muito popular e conhecido na cidade de Iporã do Oeste e até nos demais municípios da região, aproveitando esse fator positivo optou-se em usar o sobrenome para identificar a agroindústria familiar e seu ramo de atuação, pois é um nome popular e de fácil memorização.

Observa-se a importância da empresa possuir uma identidade representativa através de um logotipo, pois conforme destaca-se:

O uso de um logotipo comercial aumenta a proteção contra falsificações e pode ser praticado em ocasiões em que a linguagem ou as palavras não são adequadas. O nome da marca e o logotipo costumam ser usados juntos para reforçar a personalidade da marca e fortalecer sua diferenciação desta dentro do mercado. (ELLWOOD,2004, p. 170).

Conforme Ellwood (2004), os *slogans* também fazem parte da identidade da empresa sendo utilizados como um subtexto da marca, funcionando como a voz da personalidade da marca falando diretamente com o consumidor. Dessa maneira segundo Keller e Machado (2006), os *slogans* são frases curtas que comunicam informações descritivas e persuasivas sobre a marca, portanto desempenham a função de auxiliar os consumidores a entender o significado da marca em relação ao que ela é e do que a faz especial.

Figura 05 - Logomarca e *slogan* da Sousa Pescados

Fonte: Sousa Pescados (2017).

Observa-se o *slogan* da Sousa Pescados é “Saúde com sabor”, destacando que o filé de tilápia além de ser muito saudável, ele possibilita ser preparado de várias formas diferentes, agradando os mais exigentes paladares sem perder o sabor e qualidade.

Portanto observa-se que a identidade corporativa da Sousa Pescados é reflexo da ligação harmônica entre o desenho e a apresentação do nome da marca ao tema e logotipo

#### 4.6.2.2 Registro da marca

Atualmente existem alguns direitos para a marca, registros que garantem a segurança de sua identidade, desse modo o nome da marca pode ser protegido por meio de registro como marca comercial, processos de fabricação podem ser protegidos por patentes e embalagem e os rótulos e design podem ser protegidos por direitos autorais. O registro da marca garante o direito de uso exclusivo pela empresa válido em todo o território nacional no ramo de atividade no qual a empresa pertence.

As marcas comerciais de acordo com Ellwood (2004), referem-se tanto aos produtos quanto aos serviços e a proteção jurídica se estende por igual para ambos os casos, portanto o registro da marca comercial é essencial, pois impede que os falsificadores tentem copiar os produtos ou serviços.

A propriedade da marca comercial deve ser declarada visivelmente aos concorrentes através do uso de um dos símbolos abaixo:

<sup>TM</sup> Indica que a obra é uma marca comercial, mas que não está registrada. (No Brasil. Não é comum a utilização do símbolo <sup>TM</sup>). ® Indica que a obra é uma marca comercial e que foi registrada. © 2000 Esse símbolo indica que a obra está subordinada às leis dos direitos autorais, e deve sempre ser seguido pela data. (ELLWOOD, 2004, p. 217).

Atualmente no Brasil para realizar o registro da marca é necessário a emissão e pagamento da Guia de Recolhimento da União (GRU), fazer o preenchimento e envio de formulários.

Conforme o INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), os processos para registrar a marca são os seguintes: verificar a disponibilidade da marca para o ramo de atividade, essa etapa garante que nenhuma empresa que já atua no ramo possui domínio da marca pesquisada, dessa forma é possível cadastrar-se no INPI, conferir a tabela de retribuição e valores dos serviços, emitir o Guia de Recolhimento da União e efetuar o pagamento da mesma. Após estes processos é necessário fazer o cadastro eletrônico no e-Marcas e/ou em papel. Diante disto é indispensável seguir as etapas posteriores ao depósito/protocolo, é possível acompanhar os processos e obter a visualização dos documentos de forma online.

O INPI destaca ainda que após o deferimento do pedido é necessário pagar uma taxa relativa ao primeiro decênio da marca e emissão do certificado, ressaltando que outras taxas podem existir durante o processo e o registro. Dessa forma a marca é válida por um período de 10 anos podendo ser renovada sucessivamente.

A pesquisa realizada no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) demonstra que não possui nenhuma empresa registrada no ramo com o mesmo nome fictício da Sousa Pescados, isso garante que a empresa tem total disponibilidade para a obtenção do seu registro. Observa-se a seguir.

Figura 06 – Pesquisa ao INPI

The screenshot shows the INPI website interface. At the top, there is a navigation bar with the Brazilian flag and the text 'BRASIL', followed by menu items: 'Acesso à informação', 'Participe', 'Serviços', 'Legislação', and 'Canais'. Below this is the header for the 'Instituto Nacional da Propriedade Industrial' (INPI), part of the 'Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior'. The main heading is 'Consulta à Base de Dados do INPI' with a link '[ Início | Ajuda? ]'. A search filter bar shows 'Consultar por: Pesquisa Básica | Marca | Titular | Cód. Figura'. The search results are titled 'RESULTADO DA PESQUISA (22/08/2017 às 21:35:17)'. The search term is 'Marca: Sousa pescados'. The result indicates that no results were found for the search. A warning message states: 'AVISO: Depois de fazer uma busca no banco de dados do INPI, ainda que os resultados possam parecer satisfatórios, não se deve concluir que a marca poderá ser registrada. O INPI no momento do exame do pedido de registro realizará nova busca que será submetida ao exame técnico que decidirá a respeito da registrabilidade do sinal.' The page footer includes the address 'Rua Mayrink Veiga, 9 - Centro - RJ - CEP: 20090-910 | Rua São Bento, 1 - Centro - RJ - CEP: 20090-010' and the logo 'Fale Conosco'.

Fonte : INPI (2017).

Atualmente a empresa Sousa Pescados não possui registro de sua marca, somente CNPJ e cadastro no órgão da CIDASC como agroindústria para poder comercializar seus produtos no município de Iporã do Oeste. Porém cientes da importância de registrar sua marca futuramente a empresa investirá neste registro, que de acordo com a pesquisa realizada no INPI a marca possui disponibilidade para ser registrada em seu ramo de atuação, sendo possível requerer o domínio da marca e após a aprovação e registro da marca no INPI a empresa poderá utilizar o símbolo ® na sua logomarca, para demonstrar aos seus consumidores e concorrentes que a marca possui registro, objetivando garantir proteção jurídica para a marca e conseqüentemente conquistar e fidelizar cada vez mais consumidores finais e revendedores.

#### 4.6.2.3 Gestão da imagem da marca

Para os consumidores as marcas possuem funções importantes, ajudam a identificar o fabricante atribuindo a responsabilidade para ele no caso de ressarcimento do produto, transmitindo assim segurança para o consumidor, mas o mais importante é que as marcas assumem significados especiais para os consumidores.

Conforme Keller e Machado (2006), a marca é um nome, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor para

assim diferenciá-los da concorrência. Portanto a imagem que a marca representa para a visão do consumidor é muito valiosa e deve ser tratada com cuidado, “o presidente da empresa é o gerente supremo da marca, mas todos os funcionários também são responsáveis por zelar pela imagem da marca.” (ELLWOOD, 2004, p.09).

Atualmente com o aumento da competitividade entre as organizações a gestão da marca é um fator decisivo para a diferenciação no mercado. Diante dessa necessidade as empresas têm procurado cada vez mais utilizar estratégias como as do *branding*, esse termo pode ser definido conforme Keller e Machado (2006), como um conjunto de atividades que visa otimizar a gestão das marcas de uma organização como diferencial competitivo. Essa ferramenta envolve atividades como *design*, proteção legal, pesquisa de mercado, avaliação financeira, posicionamento e comunicação.

Fazer o *branding* necessita a integração de um conjunto de atividades, é necessário comprometimento dos gestores e visão a longo prazo. Atualmente a empresa Sousa Pescados busca se superar no mercado, visando criar confiança entre os consumidores e a marca, desse modo tornando sua logomarca como um símbolo na mente do consumidor que ligue emocionalmente a marca aos seus desejos e necessidades. Contudo a empresa futuramente irá registrar sua marca legalmente garantindo mais segurança para o consumidor e conseqüentemente para a empresa, outra ação será o desenvolvimento de uma nova embalagem para seu produto, sendo mais elaborada e chamativa, atraindo a atenção do consumidor e despertando seu interesse, dessa forma a Sousa Pescados intensificará seu posicionamento através de planos de comunicação e marketing, agregando mais valor para a marca.

Basicamente uma imagem positiva é criada por programas de *marketing* que ligam associações fortes, favoráveis e exclusivas à marca na memória, sendo assim o essencial é a força, a favorabilidade e a exclusividade das associações à marca. Quanto mais profundamente a pessoa pensar nas informações sobre o produto e relacioná-las ao conhecimento de marca existente, mais forte será o resultado das associações de marca, conforme Keller e Machado (2006), dois fatores principais promovem a força da associação a qualquer informação, uma delas é a relevância pessoal dessa informação e outra é a consistência com que ela é apresentada ao longo do tempo.

Conforme Keller e Machado (2006), as crenças do consumidor nos atributos e nos benefícios da marca podem ser formadas de diferentes maneiras, essencialmente diante dos atributos da marca que são os aspectos descritivos que caracterizam o produto ou serviço. Outra maneira são os benefícios da marca que consistem nos valores e nos significados

pessoais que os consumidores relacionam aos atributos do produto ou serviço.

Através da experiência direta com o produto ou serviço o consumidor cria informações particulares sobre a marca, portanto:

O significado especial que as marcas assumem para os consumidores pode mudar suas percepções e experiências com um produto. Um produto idêntico pode ser avaliado de maneira diferente por um indivíduo ou organização dependendo da identificação ou atribuição de marca que lhe é dada. Marcas adquirem, para os consumidores, significados exclusivos que facilitam suas atividades do dia – a – dia e enriquecem sua vida. À medida que a vida dos consumidores fica mais complicada, atribulada e sem disponibilidade de tempo, a capacidade de uma marca de simplificar a tomada de decisão e reduzir riscos é inestimável. (KELLER; MACHADO, 2006, p.08).

Sendo assim a marca permite que o consumidor reduza os riscos nas decisões de escolha e pela sua busca por um determinado produto, pois com base no que ele já conhece sobre a marca e seus produtos ele avalia sua qualidade e desta forma se a avaliação do consumidor perante a marca for positiva ele oferece sua confiança e fidelidade desde que a marca atenda suas expectativas e/ou necessidades.

Os consumidores da Sousa Pescados relacionam a imagem da marca com aspectos intangíveis, como saúde e sustentabilidade, esses valores são formados a partir de experiências de consumo do produto, e a relação de valores honestos de qualidade e preço oferecidos pela empresa são diferenciais que promovem a lealdade de seus clientes.

#### **4.6.3 Ações de comunicação**

Para conseguir satisfazer os clientes eles precisam vir até a empresa e para isso acontecer existem várias formas de comunicar, ou seja, evidenciar ao cliente os valores e benefícios que o produto/serviço possui. O principal desafio para vender é como chamar, atrair, seduzir a atenção do público alvo. Comunicar é a única forma da empresa e seus produtos se apresentarem para o mercado.

Atualmente as empresas utilizam ações de comunicação com o consumidor, visando torná-lo um usuário fiel dos produtos e serviços da empresa, diante disso investem para se comunicar com o cliente, quando os resultados dessa comunicação são positivos é possível observar os resultados com um retorno visível do investimento através das vendas e dos lucros.

“A identidade só vale alguma coisa para uma empresa quando é comunicada corretamente ao seu público e quando esse público se identifica e reconhece o seu valor.” (ELLWOOD,2004, p. 80).

O processo de comunicação mais eficiente atualmente é a comunicação de mão dupla, que de acordo com Ellwood (2004), começa com a empresa determinando qual é a mensagem correta a ser enviada aos seus consumidores, definindo o conteúdo da mensagem, seu público – alvo e os canais que esta mensagem será comunicada. No momento em que a mensagem atinge o consumidor ele deve interpretá-la e entender o significado da mensagem, desta forma o valor do significado é determinado pela cultura dos consumidores, é de extrema importância que a mensagem seja clara e objetiva para que não haja ruídos na comunicação, pois isso pode fazer com que a mensagem seja interpretada fora do contexto que a empresa visa repassar ao consumidor.

Portanto para a comunicação ser eficaz, é preciso prever antecipadamente como o consumidor irá interpretar a mensagem, analisar quais os meios de comunicação que atingirão seu público e qual será a resposta desse estímulo.

A empresa nesse último ano investiu e intensificou as propagandas, obtendo bons resultados. Como foi o caso da quaresma 2017, período em que para religiosos se come carne de peixe, um período de explosão nas vendas. Foram adotadas práticas até então inéditas para a empresa, como a criação de um feirão do peixe com premiações em forma de almoço sendo que todos que adquirissem o peixe no estabelecimento estavam concorrendo. Nessa época foi realizada também o lançamento oficial da marca Sousa Pescados, com inspeção municipal, a agroindústria de pescado pioneira no município, com inauguração da estrutura, entrevistas ao vivo na rádio, destacando onde eram os pontos de venda e o diferencial do filé sem espinhas, visita de prefeito e autoridades, anúncios pagos foram circulados no *facebook* atingindo quase 5.000 visualizações, nos mercados foram instaladas placas para chamar a atenção e indicar onde estava o produto e ainda reportagens e anúncios no jornal.

Figura 07 – Reportagem sobre o lançamento da marca

24 COMPROMISSO E CREDIBILIDADE

SEXTA-FEIRA, 24 DE MARÇO DE 2017  
noticiario regional@yahoo.com.br

## Sousa Pescados lança nova marca e produtos no mercado

Certificada pelo Serviço de Inspeção Municipal (SIM), a Sousa Pescados está autorizada a comercializar seus produtos em todo território do município de Iporã do Oeste. Primeiros pontos de venda já foram definidos: Cooper A1, Mercado Jundiá e Camping Ponto do Lazer

**FERNANDO Biesdorf**

**Iporã do Oeste –**  
A família de Reni de Sousa, do Camping Ponto do Lazer, da comunidade de São Vendelino, interior do município, lançou na manhã de sábado, 18, sua nova marca, a "Sousa Pescados – Saúde com Sabor!". Certificada pelo Serviço de Inspeção Municipal (SIM), a empresa é autorizada a comercializar sua produção em todo território municipal. De início, serão disponibilizados ao mercado, o filé de Tilápia em embalagens de 500 e 800 gramas. Os pontos de venda em Iporã do Oeste são a Cooper A1, Mercado Jundiá e junto ao Camping Ponto do Lazer, de propriedade da família. A intenção, aos poucos, é expandir para os demais mercados. Os Pescados Sousa também são encontrados nos principais pontos gastronômicos da cidade, como no Restaurante e Pizzaria Althernativo, Restaurante Divina Gala, Pizzaria Feito na Braza,

Sousa possui cinco açudes para a criação própria de peixes

Pizzas e Lanches La Fontaine, Pizzaria Paiol e Restaurante e Pizzaria da Luci.

O evento de lançamento da marca e dos produtos no mercado foi acompanhado por lideranças municipais, como o prefeito Lúcio Mallmann,

médico veterinário da Prefeitura, Alexandre Schwengber, gerente da Cooper A1, Vilmar Reis, imprensa, clientes, familiares, amigos e parceiros do projeto.

Na oportunidade, os sócios-proprietários Reni de Sousa e o filho Cristian, demonstraram todo o sistema de produção, desde a criação dos alevinos nos tanques, até a limpeza e todo o processamento do produto até que ele esteja pronto para a venda. Cristian de Sousa destacou que a escolha pelo slogan "Saúde com Sabor" leva em consideração a missão da empresa que é produzir peixes de qualidade superior – levando saúde – e que agradem ao paladar. "Nossa prioridade desde que implantamos o Camping sempre foi a qualidade, e a partir desta nova marca, queremos continuar sendo reconhecidos no mercado por isso", afirma. Ele destacou ainda que a empresa segue rígidos padrões de qualidade e conta com assistência técnica da Supra, bem como, de médicos veterinários e outros profissionais para garantir a excelência na produção. A meta da Sousa Pescados é até 2020 conquistar a Inspeção Estadual para a comercialização para os demais municípios da região.






Pescados Sousa são encontrados em embalagens de

Equipe Pescados Sousa e Camping Ponto do Lazer

Cristian demonstrou os rígidos padrões de produção seguidos

Fonte: (BIESDORF, 2017).

Demonstra-se através dessa reportagem sobre o lançamento da marca Sousa Pescados que ocorreu em março de 2017, o interesse e a preocupação que a empresa tem perante seus consumidores em fornecer o máximo de conhecimento sobre sua marca e produtos bem como de seus principais distribuidores.

Nesse período também surgiu novos grandes clientes como a merenda escolar do município e dois novos restaurantes da região. Contabilizando o efeito das propagandas e as vendas, o aumento foi cerca de 55% maior comparado com o mesmo período do ano de 2016, ano em que a empresa possuía somente a marca do camping e pesque pague. Através do lançamento da marca Sousa Pescados a empresa criou uma espécie de ciclo, em que uma atividade complementa ou agrega mais valor à outra, tornando-se mais completa perante o segmento e por isso se tornou um destaque regional no ramo de *camping* pesca e filé e Tilápia congelado. Os produtos e serviços são mais caros comparados a concorrentes, entretanto os benéficos e conforto são destacados a ponto de que o preço não seja o fator predominante para esses clientes.

#### 4.6.3.1 Definição de estratégias para fidelização

O bom relacionamento entre empresa e cliente depende tanto da competência do fabricante do produto quanto do atendimento prestado ao seu consumidor. Conquistar a lealdade do cliente é o maior triunfo de uma empresa, essa lealdade é medida através da ligação do consumidor com a marca e reflete a probabilidade dele mudar ou não para outra marca diante da diferença de preço ou de outras características dos produtos.

Conforme Oliveira (2008), quanto mais fiel for o consumidor, menos vulnerável a marca se torna à ação da concorrência. Contando com uma equipe de colaboradores sempre uniformizados e capacitados, motivados para sempre prestar um ótimo atendimento aos clientes a empresa Sousa Pescados já pratica algumas estratégias de fidelização para reter seus clientes. A localização da empresa juntamente com seu principal ponto de venda o *camping* e pesque pague Ponto do Lazer, torna-se um diferencial competitivo, contando com um ambiente rodeado pela beleza da natureza e tranquilidade faz com que seus clientes voltem sempre para usufruírem de momentos de confraternização em família e amigos. Outro diferencial são os horários de atendimento no ponto de venda, atuando de terça à domingo até as 22 horas, possibilita aos clientes maior conforto e comodidade. Em relação ao produto da Sousa Pescados a empresa trabalha unida com a sustentabilidade, para garantir em seus processos produtivos maior qualidade tanto para seu produto final quanto para a preservação do meio ambiente, a marca é conhecida pela segurança e garantia transmitida através do filé de tilápia sem espinhas, um alimento saudável e seguro.

A Sousa Pescados está presente na merenda escolar das principais escolas municipais de Iporã do Oeste, diante desse fator a empresa trabalha para que desde cedo as crianças e jovens adotem hábitos alimentares saudáveis e optem pelo consumo de filé de tilápia ao invés da carne vermelha, repassando essa mensagem aos seus amigos e familiares através do marketing boca a boca, que atualmente é o principal agregador de valor para a imagem da marca. Observa-se a aceitação dos alunos perante o produto através do gráfico 02, disponível no item 4.5.4.1 Análise dos questionários destinados as instituições de ensino.

A empresa busca ouvir a opinião de seus clientes sobre o seu produto, e dessa forma os proprietários da empresa realizam visitas aos seus distribuidores com o objetivo de coletar *feedbacks* sobre a aceitação da marca pelos clientes bem como o andamento das vendas. Esse contato direto é essencial para firmar ainda mais a parceria com seus distribuidores, criando um vínculo de amizade e colaboração entre ambas as partes.

Após a implementação do sistema de gestão sugerido pelos acadêmicos será possível

que a empresa cadastre seus clientes no sistema, obtendo dados e informações sobre os mesmos, dessa forma é possível fazer um *feedback* com seus clientes para obter um retorno sobre seu atendimento e produto, bem como parabenizar o cliente no dia de seu aniversário oferecendo descontos para suas compras. Com o auxílio do cadastro é possível manter um contato mais direto com o cliente, enviando dicas de receitas com o produto da Sousa Pescados, bem como enviando promoções e lançamentos da empresa.

Atualmente a empresa possibilita duas formas de pagamento para seus clientes, à vista ou no cartão, observa-se no gráfico 07 disposto no item 5.4.4.4 Análise dos questionários destinados aos consumidores, que a maioria dos pagamentos ocorre à vista, sendo assim como sugestão de melhoria a empresa poderia fornecer um desconto de 3% a 5% para os clientes que efetuarem o pagamento à vista, essa é uma forma eficiente de aumentar as vendas e ao mesmo tempo satisfazer as expectativas do cliente em relação ao produto e também a economia.

Como forma de divulgação de seus canais de comunicação bem como uma estratégia de fidelização, sugere-se que a empresa após a implementação do código de barras ou QR *code* em seus produtos realize promoções como sorteios, onde o consumidor terá que cadastrar o código de barras do produto no *hotsite* por exemplo, para assim concorrer ao sorteio dos produtos da Sousa Pescados, sendo possível também sortear refeições ou atividades de pesca no ponto de venda da empresa. Essa estratégia visa a memorização das marcas Sousa Pescados juntamente com seu principal ponto de venda o *camping* e pesque pague Ponto do Lazer, além de possibilitar a retenção dos clientes devido a união de benefícios que ambas as marcas proporcionam.

#### 4.6.3.2 *Elaboração das 8 etapas do plano*

O plano de comunicação visa alcançar o público alvo da empresa, utilizando canais de comunicação de *marketing*, como publicidade, relações públicas, experiências ou contato direto. Torna-se necessário a elaboração de um plano de comunicação, pois este plano serve como um guia para a comunicação e para os esforços de patrocínio durante a duração do projeto. É um documento ativo e é atualizado periodicamente à medida que o público se altera. Ele explica como transmitir a mensagem correta, do transmissor ao público certo, através do canal e tempo corretos. Os elementos básicos para uma comunicação eficiente são: transmissor, mensagem, comunicação, canal de comunicação, mecanismo de *feedback*, receptor e quadro de tempo. Sendo assim elabora-se um plano de comunicação para a empresa Sousa Pescados.

- Identificação da audiência –alvo: Primeiramente a empresa precisa ter em mente qual o público – alvo que ela visa atingir, dessa forma a audiência – alvo influenciará nas decisões do comunicador sobre o que, como, onde e a quem irá comunicar sua mensagem. Conforme Kotler (2011), essa audiência – alvo pode ser compradores potenciais, usuários atuais, decisores ou influenciadores.

Para identificar quem é o público alvo da Sousa Pescados realizou um levantamento dos atuais clientes e foi possível avaliar que corresponde principalmente a famílias regionais, de classe média\alta da região de Iporã do Oeste, incluindo crianças, jovens, adultos e idosos. São em geral famílias conscientes que percebem e valorizam as práticas e ideias sustentáveis, que buscam bom atendimento, qualidade de produtos/serviços e qualidade de vida, proporcionado por alimentos como o filé de tilápia. Dessa forma a empresa possui como diferencial o ponto de venda camping e pesque pague Ponto do Lazer, onde além dos clientes poderem comprar e degustar o produto da Sousa Pescados eles podem usufruir de um ambiente agradável e harmonioso, rodeados pela beleza da natureza e de um ambiente totalmente sustentável, podendo relaxar e também pescar seu próprio alimento, além de poder praticar alguns esportes de lazer.

- Determinar os objetivos da comunicação: Após a definição do público – alvo, a empresa deve decidir sobre o que deseja obter como resposta da audiência sobre sua mensagem. Segundo Kotler (2011), as respostas geralmente são a compra, alta satisfação e comunicação favorável através do boca a boca, diante disso a empresa pode objetivar uma resposta cognitiva, afetiva ou comportamental da audiência – alvo.

Quando a maior parte da audiência – alvo desconhece o produto e a empresa, Kotler (2011), destaca que a tarefa desejada é criar conhecimento e consciência do consumidor perante a empresa, proporcionando o reconhecimento da marca. Para isso é muito importante uma boa elaboração da marca, logomarca e *slogan* e também a divulgação dos mesmos, através de meios de comunicação que atinjam o público-alvo.

Através do plano de comunicação a empresa visa se posicionar no mercado, informando o cliente sobre sua marca e produto, além de divulgar os pontos de venda disponíveis na região para que o consumidor consiga comprar o filé de tilápia da Sousa Pescados com mais facilidade. Além de transmitir o conhecimento sobre a empresa, o objetivo é transformar a vida das pessoas através de práticas saudáveis e sustentáveis, o objetivo da empresa é criar o hábito de uma alimentação saudável, incluindo o filé de tilápia no cardápio da semana. De maneira geral a Sousa Pescados pretende atingir com o plano de

comunicação seu público – alvo, despertando o interesse em quem não conhece a marca e o produto, dessa forma atraindo novos clientes e lembrando aos que já conhecem a empresa.

Figura 08 – Sugestão de publicações sazonais



Fonte: Autores (2017).

Como a empresa conta com um ponto de venda ideal para o lazer e para confraternizações é de extrema importância que ela divulgue sua marca e seus serviços em datas comemorativas, agregando valor para sua imagem. Na figura 08 demonstra-se uma sugestão para ser publicada na páscoa servindo de agradecimento aos clientes pela confiança na Sousa Pescados já que o período de quaresma expressa maior volume de vendas na empresa.

Figura 09 – Sugestões de publicação para criar valor à marca



Fonte: Autores (2017).

Diante da preocupação da Sousa Pescados com a qualidade de vida e bem estar de seus clientes, sugere-se que a marca divulgue nas redes sociais o seu apoio para campanhas de saúde que visam a prevenção e tratamento de doenças.

- **Desenvolvimento da mensagem:** Diante da definição sobre a resposta desejada da audiência, as empresas devem desenvolver uma mensagem eficaz. Conforme Kotler (2011), a mensagem deve atrair a atenção, manter o interesse, despertar o desejo e conduzir à ação de compra. Diante disso é necessário a formulação do conteúdo da mensagem, para isso Kotler (2011), destaca que o comunicador deve imaginar o que vai dizer para a audiência – alvo para conseguir produzir a resposta desejada. Ao formular o conteúdo da mensagem é necessário criar algum tipo de benefício, motivação, identificação ou razão para manter o interesse da audiência na mensagem. Basicamente a eficácia de uma mensagem depende tanto de seu conteúdo quanto de sua estrutura.

Figura 10 - Divulgação da mensagem



Fonte: Autores (2017).

Demonstra-se uma sugestão de publicação para a empresa em suas redes sociais, conforme a imagem é possível transmitir a mensagem da empresa familiar que trabalha para proporcionar o bem estar e saúde de seus clientes e familiares. Demonstra-se uma das opções de preparo do filé de tilápia da Sousa Pescados, essa porção é servida no seu principal ponto

de venda, no camping e pesque pague Ponto do Lazer, onde é possível degustar o produto e ao mesmo tempo curtir momentos de lazer e confraternização com amigos e familiares, além de possuir opções de pescaria e entretenimento. Juntamente com a refeição apetitosa e saudável com o filé de tilápia sem espinhas, observa-se ao fundo da imagem a natureza que compõe o camping, proporcionando um ambiente ideal para o lazer.

O principal objetivo dessa mensagem é atrair a atenção de seus consumidores, criando na mente do cliente a imagem de uma marca familiar que une a alimentação saudável e de qualidade com um ambiente agradável e sustentável, agregando valor para a marca e consequentemente despertando o desejo nas pessoas por meio da mensagem.

- Selecionar os canais de comunicação: Deve-se selecionar os canais mais eficientes da comunicação para veicular a mensagem até seu público – alvo. De acordo com Kotler (2011), os canais de comunicação podem ser divididos em dois tipos amplos: pessoal e impessoal e dentro deles podem ser encontrados muitos subcanais para a divulgação.

Os canais de comunicação pessoal envolvem geralmente segundo Kotler (2011), duas ou mais pessoas comunicando-se diretamente entre si. Entretanto os canais de comunicação impessoal, sendo segundo Kotler (2011), são canais que conduzem a mensagem sem contato ou interação pessoal, incluindo mídia, atmosferas e eventos. Sendo que as mídias de acordo com Kotler (2011), consistem em veículos impressos, de difusão, de divulgação eletrônica e também de exposição pública. As atmosferas conforme Kotler (2011), são ambientes planejados que tem o poder de reforçar a confiança do comprador em relação à aquisição do produto. Os eventos de acordo com Kotler (2011), podem ser ocorrências planejadas para comunicar mensagens específicas para o público – alvo, tais como conferências, reuniões e patrocínios.

No caso da Sousa Pescados, utiliza-se os canais de comunicação impessoal, como o público alvo são famílias da região, as quais ouvem muito a rádio, assinam o principal jornal da cidade, a grande maioria tem acesso a internet e transita nas rodovias que passa em frente ao acesso da empresa fica claro quais as mídias que podem ser exploradas como é o caso da rádio que atinge o público mais “antigo”, idosos, lojas, clientes dessas lojas, famílias de municípios vizinhos. Jornal, toda a cidade e interior. *Facebook* e *site*, famílias mais atualizadas e antenadas com novidades. Placas indicativas para logicamente ajudar na localização, e para atrair as pessoas de todas as idades que passam nessa rodovia com grande fluxo.

A Sousa Pescados realiza reportagens no jornal da região para divulgar a marca e seu produto, aproveitando essa oportunidade, a empresa pode estar realizando reportagens para

destacar o valor nutritivo do filé de tilápia, preparação para a quaresma, quais os pontos de venda, enfim, a empresa possui várias possibilidades para impor sua marca no mercado e lembrar os consumidores do seu valor. O ideal seria que essa reportagem fosse feita durante a quaresma que é o período de pico de vendas de todo o ano, dessa forma a empresa está com a capacidade de produção preparada para atender uma grande demanda de mercado.

Uma ótima ação de comunicação viável para a empresa é a utilização da *fanpage* do *facebook* que já existe, mas atualmente não vem sendo aproveitada. Todas as informações sobre a empresa na *fanpage* estão atualizadas, porém não foram feitas publicações e nem feito o envio de convites para amigos e clientes. Dessa forma poderia ser enviado convites para clientes e amigos, além de criar publicações com relação a datas comemorativas, religiosas e culturais como a quaresma, produtos, promoções, novidades, receitas culinárias, entre outros, sendo impulsionados com R\$ 20,00 reais em média por mês já traria ótimos resultados. Vale ressaltar que os anúncios seriam programados para publicações antes do almoço e antes da janta para perfis de pessoas residentes em Iporã do Oeste e região, também para petiscarias e restaurantes que usam diariamente essa mídia de comunicação e entretenimento.

O *camping* e *pesque e pague* da família possui uma *fanpage* ativa, sendo assim o ideal seria uma página compartilhar o conteúdo da outra já que as duas possuem segmentos e público alvos semelhantes. Dessa forma durante todo o mês os clientes obteriam informações sobre os dois empreendimentos ao mesmo tempo. Grande parte dos potenciais clientes são jovens e adultos modernos que interagem diariamente com o *facebook*, portanto esse canal atingiria esse tipo de público – alvo e conseqüentemente seus familiares e amigos, os quais muitos estão buscando dietas alimentares para auxiliar na vida saudável, perda de peso, recomendações médicas ou desempenho nas academias para melhorar a estética e a saúde do corpo.

Figura 11 – Sugestão para a capa da *fanpage* do *facebook* da Sousa Pescados



Fonte: Autores (2017).

Conforme a ilustração da página inicial da Sousa Pescados no *facebook*, sugere-se essencialmente que a empresa forneça informações sobre sua marca e produto, bem como dados organizacionais, para que dessa forma o cliente obtenha o conhecimento sobre a marca e seus valores, bem como de seus produtos e benefícios.

Figura 12 – Sugestão de publicação



Fonte: Autores (2017).

Devido à importância de manter a página sempre atualizada e visando estar sempre presente na memória do consumidor, a empresa pode estar realizando várias publicações demonstrando seu produto, logomarca, localização e formas de atendimento, sendo que essas ações possibilitam resultados imediatos e a longo prazo também, da mesma forma que o consumidor que não necessita imediatamente do produto irá lembrar da marca, o consumidor que necessita irá procurar os produtos da marca devido à seu conhecimento prévio.

Outra proposta para ação de comunicação seria a criação de um *hotsite*, o qual é uma ferramenta do *marketing* digital que pode ser utilizado para diversas funções, como lançar um produto, promover um evento, informar entre tantos outros. Pode funcionar junto ao site oficial, divulgando alguma coisa específica, como um produto ou serviço. Também é chamado de *micro site* ou *mini site*, os *hotsites* são pequenos e desenvolvidos com um fim comunicacional específico ou para atingir determinado objetivo pontual dentro do planejamento total de marketing digital de uma empresa.

Como já existe o *website* do *Camping* e *Pesque Pague*, esse *hotsite* da Sousa Pescados ficaria localizada dentro do *website* já existente. Um empreendimento faria publicidade para o outro em forma mútua.

O objetivo é atingir quem procura conhecer o camping e ao mesmo tempo fazer que quem procure a Sousa Pescados conheça o camping. Na *fanpage* da Sousa Pescados terá o endereço do *hotsite* e *website*, sendo que na *fanpage* do camping o mesmo.

A seguir pode-se observar como seria uma possível aba do *hotsite* no *website* atual.

Figura 13 – Ilustração para divulgação no *hotsite* e *website*



Fonte: Autores (2017).

Com o uso dessa imagem nota-se algo simples, mas capaz de chamar a atenção de qualquer visitante, mostrando os produtos e os pontos de venda do produto.

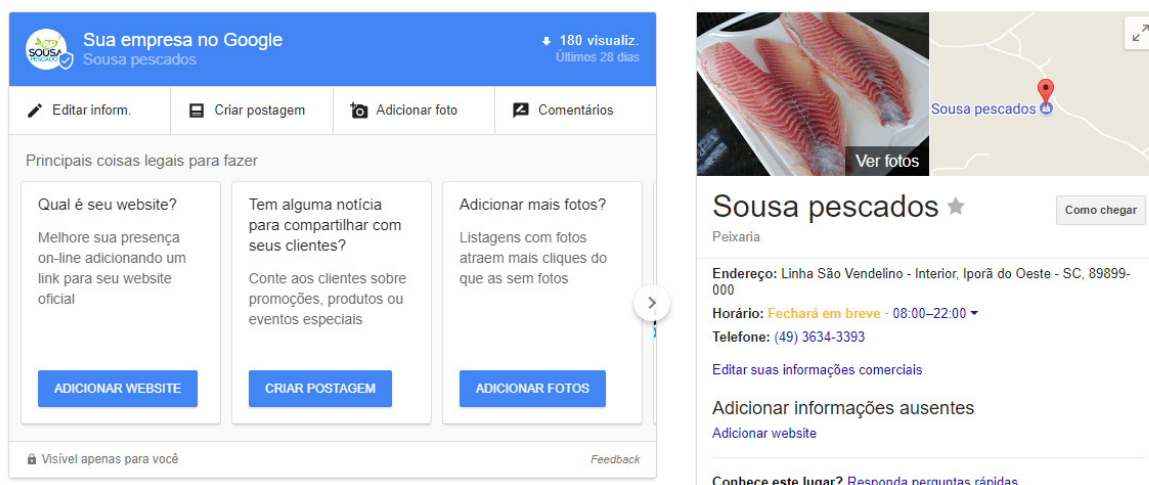
A rádio é outra opção, porém se torna uma das ações mais caras dos canais de comunicação, sendo que esse recurso seria usado especialmente durante todo o período da quaresma que corresponde a 40 dias. O foco seria a divulgação dentro da cidade, porém a emissora do município de Iporã do Oeste atinge um grande raio, e nesse sentido atinge os municípios vizinhos também. A divulgação na rádio seria feita pessoalmente em forma de entrevista em programas ou por breves chamadas gravadas falando principalmente dos produtos, benefícios e pontos de venda. Essas chamadas ocorreriam durante os programas da emissora, aproximadamente 4 vezes por dia.

Os melhores horários são os comerciais, momento em que concentra a maior quantidade de ouvintes sintonizados. Essa mídia atingiria principalmente clientes potenciais idosos, os quais não utilizam de ferramentas tecnológicas como computadores, celulares, enfim, são os mais conservacionistas (antigos). Eles gostam e possuem o hábito de ouvir a rádio da cidade diariamente. Contudo a programação não atingiria só os idosos, pois a rádio é da cidade e traz sempre muitas informações e notícias locais, devido a isso a grande maioria dos comércios ficam sintonizados na rádio o dia todo, sendo assim atingindo comerciantes e os clientes dos comerciantes também.

Outro canal de comunicação muito usado atualmente e totalmente gratuito é a ferramenta do *Google meu negócio*, que possibilita que empresas e organizações gerenciem suas presenças *online* no *Google*, inclusive na pesquisa *Google* e no *Maps*. Ao publicar as informações da empresa, pode-se facilitar o acesso dos clientes ao *website*, *hotsite*, telefone, novidades, localização, enfim vários benefícios para ambos os empreendimentos.

A Sousa Pescados já possui cadastro ativo no *Google meu negócio*, com dados atualizados de localização no *Google Maps*, fotos, horários de funcionamento, telefone, *link* da *website* do *Camping e Pesque e Pague*.

Figura 14 – Resultado da pesquisa no *Google* sobre a Sousa Pescados



Fonte: *Google* (2017).

Observa-se que ao pesquisar sobre a empresa Sousa Pescados no *Google*, o consumidor tem acesso ao telefone e *e-mail* para o contato com a empresa, bem como sua localização e horários de atendimento, o que proporciona maior segurança e confiabilidade para o cliente, pois demonstra a seriedade e a ética da empresa no seu ramo de atuação.

- Definir o orçamento total da promoção: Uma das decisões de *marketing* mais complicadas para as empresas definirem é o quanto pode-se gastar em promoção. Atualmente a empresa interrompeu o *marketing* para não criar uma demanda maior que sua capacidade de oferta. Contudo para melhorar os resultados e otimizar com mais eficiência os recursos da Sousa Pescados, além de produzir mais matéria prima para 2018, ela precisará adotar estratégias e ações que vão impactar e aumentar as vendas, que nesse caso é representado pela comunicação e o *marketing*, os responsáveis por impulsionar os resultados.

A maioria das propagandas são caras, entretanto se houver um bom *networking* e parcerias esse cenário pode mudar para melhor, pois é essencial ter boa relação com radialistas, designers gráficos, proprietários de empresas gráficas e jornais. Essas parcerias podem ser importantes no momento de negociar os custos, os quais podem ser observados na tabela abaixo que mostra os valores propostos diluídos durante o ano, esses os quais não se tornam tão expressivos comparados aos resultados que podem proporcionar.

Como definição do orçamento de comunicação, a Sousa Pescados utiliza o método do objetivo e tarefa, que de acordo com Kotler (2011), através desse método a empresa desenvolve o orçamento de promoção definindo seus objetivos específicos, determinando as

tarefas que devem ser realizadas para atingir esses objetivos previamente definidos, dessa forma estima-se os custos necessários para o desenvolvimento dessas tarefas.

Tabela 03 - Orçamento de comunicação

ORÇAMENTO DE COMUNICAÇÃO			
Canal de comunicação	Quant.	Valor mensal	Valor total anual
Facebook	24	R\$ 10,00	R\$ 120,00
Hotsite	1	R\$ 36,67	R\$ 440,00
Rádio	-	R\$ -	R\$ -
Jornal	1	Gratuito	Gratuito
Google Meu Negócio	1	Gratuito	Gratuito
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 46,67</b>	<b>R\$ 560,00</b>

Fonte: Autores (2017).

Com a utilização da *fanpage* do *facebook* estipula-se 24 publicações durante o ano, algumas orgânicas e ao menos uma publicação impulsionada durante o mês no valor de R\$ 10,00. O custo com o *hotsite* é resultante do valor da mensalidade para a manutenção do mesmo.

A utilização da rádio é uma das ações mais caras dos canais de comunicação, diante disso optou-se por não utilizar nesse plano. Entretanto, se percebe que se a empresa futuramente tivesse interesse em fazer, poderia estar fazendo divulgações nesta mídia especialmente no período de quaresma, época em que a empresa trabalha com capacidade de produção máxima para suprir a demanda do produto.

A ação de comunicação com a utilização do jornal é muito vantajosa para a empresa, pois não possui custos, já que a família é assinante e dessa forma tem direito a uma matéria por ano, utilizando-a para a divulgação da empresa.

As divulgações e publicações utilizando o *Google* meu negócio não geram nenhum custo para a empresa, pois essa é uma ferramenta gratuita que possibilita grandes resultados positivos agregando valor e confiabilidade para a empresa e consequentemente gerando bons resultados financeiros.

• **Decidir sobre o composto promocional:** Normalmente as empresas enfrentam a tarefa de distribuir o orçamento total de promoção entre as cinco ferramentas promocionais, que de acordo com Kotler (2011), são: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, força de vendas e *marketing* direto.

O *mix* de comunicação da Sousa Pescados é voltado para propagandas e relações públicas como forma de publicidade, eventualmente realiza-se promoções com brindes e

sorteios. A empresa busca um bom posicionamento no mercado, tendo reconhecimento de sua marca. Como forma de promoção a empresa opta por utilizar o *facebook* para a maioria de suas divulgações, bem como em seu *website*, sendo que futuramente utilizará também o *hotsite* para melhorar a propagação de sua marca. A empresa utiliza também somente no período de quaresma a publicidade em jornal e também via rádio, como forma mais abrangente de atingir seu público – alvo.

- Mensurar resultados da promoção: A mensuração é a melhor parte, pois refere-se aos resultados obtidos com as propagandas. Nesse caso é importante a empresa realizar uma pesquisa, que pode ser até informal pedindo como foi o processo de descoberta da empresa, de que forma, ou por que mídia isso aconteceu e posteriormente analisa-se qual é a mídia mais eficaz e ao mesmo tempo mais vantajosa. Diante disso Kotler (2011), destaca também a importância de coletar dados comportamentais sobre a resposta da audiência, como as pessoas compraram o produto, bem como questioná-las sobre o produto, se gostaram e se falaram para outras pessoas sobre ele.

Com o auxílio do sistema de gestão e cadastramento dos clientes é possível acompanhar as recompras e novos cadastros, dessa forma acompanhando conseqüentemente o volume de vendas para se analisar os resultados. Outra maneira bastante prática é o acompanhamento das páginas no *facebook*, onde é possível analisar quantas visualizações e curtidas as publicações tiveram, bem como o número de acessos representando a procura dos consumidores perante a marca.

- Administrar e coordenar o processo de comunicação: Essa etapa consiste em utilizar diferentes ferramentas de administração e *marketing*, combinando-as de modo que a comunicação atinja os resultados esperados pela empresa.

Conforme Kotler (2011), apesar da proliferação de novos tipos de mídia e com a crescente exigência dos consumidores as empresas geralmente confiam principalmente em uma ou duas ferramentas de comunicação para atingir seus objetivos de comunicação.

A administração e a coordenação das atividades de *marketing* melhoram a habilidade da empresa em atingir seus consumidores certos, atingindo os resultados esperados.

Os planejamentos das comunicações de *marketing* reconhecem e agregam valor ao plano de comunicação, abrangendo e avaliando os papéis estratégicos da propaganda em geral, das promoções de vendas e relações públicas, combinando essas ferramentas para fornecer clareza, consciência e impacto da comunicação por meio da integração das mensagens.

Contudo a elaboração dessas 8 etapas do plano de comunicação, verifica-se que para colocar em prática ações de comunicação, é de extrema importância que a empresa já tenha definido seu público alvo, seu objetivo, o canal mais adequado para atingir seu público bem como a viabilidade desse investimento. Sugere-se que a Sousa Pescados invista em comunicação para atingir as metas propostas, o investimento necessário é baseado na tabela 03 - orçamento de comunicação e avalia-se seu impacto no item 4.10.1 Levantamento do investimento inicial para as ações propostas: despesas pré-operacionais, necessidade de capital de giro, disponível no plano de viabilidade financeira. Por meio do plano de comunicação a Sousa Pescados se faz presente no mercado, com produtos que proporcionam qualidade de vida e segurança para seus consumidores.

#### 4.7 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Desde que o homem começou a trabalhar até um certo tempo, o objetivo era o lucro e a produtividade em massa, não existia comunicação interna, ambiente adequado e a valorização do conhecimento e do capital humano. Hoje o objetivo ainda é o lucro, porém a forma de obtê-lo evoluiu. Surgiu então a preocupação com o patrimônio humano, ou seja, o conhecimento e o talento dos colaboradores que as empresas tem ou pretendem ter.

Diante dessa preocupação surgiram várias estratégias e ações para desenvolver e gerenciar os recursos humanos, o qual tem como finalidade programar uma política organizacional focando principalmente na retenção e desenvolvimento dos talentos humanos. Trata-se de um conjunto de práticas e políticas que visam potencializar as habilidades e competências dos colaboradores, bem como a valorização dessas pessoas como seres humanos que se desenvolvem em uma perspectiva de crescimento tanto individuais como coletivo.

Conforme Chiavenato (2009), o mundo está na era do conhecimento e informação, sendo assim, a globalização, o desenvolvimento de novas tecnologias, a mudança e a transformação da sociedade fazem com que a capacidade de sobrevivência e excelência das organizações passe cada vez mais a depender das habilidades e competências das pessoas que trabalham nelas.

A perspectiva de compreender que as pessoas produzem, fazem propaganda, consomem, vendem, tomam decisões, atendem e comunicam-se com clientes, supervisionam e estabelecem metas e ações, necessitam ser tratadas como parte relevante do contexto organizacional de qualquer tipo e porte empresarial, estando inteiradas e dispostas a

compartilhar dos objetivos institucionais, a fim de que possam contribuir com o sucesso das empresas em que trabalham.

Lacombe (2003), destaca que selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas para trabalharem numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, cada membro conhecendo seu papel e cooperando com os demais para produzir resultados é a responsabilidade mais importante para os gestores. O trabalho de formar e integrar uma equipe pode levar vários anos e a perda de colaboradores pode impactar drasticamente nos processos organizacionais.

#### 4.7.1 Dados Pessoais do(s) dono (s) da empresa

Apresenta-se os dados gerais da dona da empresa Sousa Pescados, bem como sua experiência no ramo de atuação.

Quadro 01 - Dados pessoais da dona proprietária da empresa

Nome	Clari Rosanelli de Sousa
Idade	39 anos
Escolaridade	Ensino fundamental completo
Naturalidade	Descanso/SC
Experiência	18 anos de experiência em criação de pescados e 10 anos de experiência em beneficiamento de pescados

Fonte: Autores (2017).

#### 4.7.2 Organograma e Funcionograma

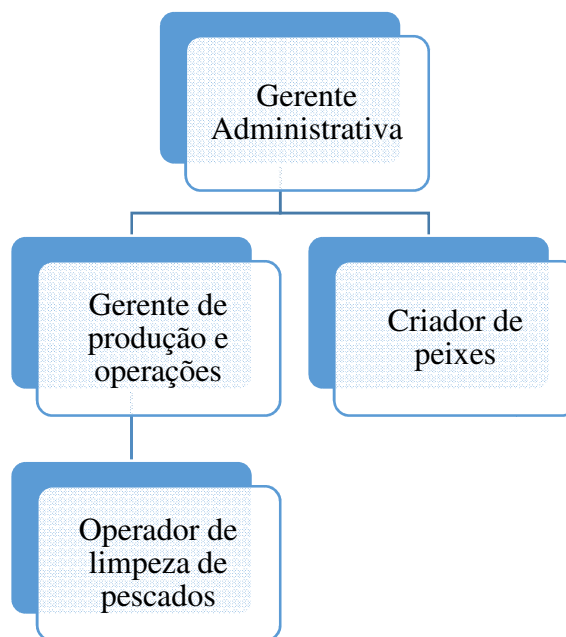
Atualmente para qualquer tipo e porte de organização o organograma funcional é uma ferramenta de fundamental importância, ele facilita a compreensão do funcionamento das relações da empresa com sua estrutura interna, podendo-se utilizá-lo para identificar em níveis hierárquicos quais são os responsáveis dos setores e encontrar oportunidades de melhoria. Com o uso dessa ferramenta busca-se planejar a comunicação interna e o fluxo de trabalho para assim agilizar os processos.

Diante disso Cury (2012), conceitua o organograma como uma representação gráfica e abreviada da estrutura de uma organização com a finalidade de representar os órgãos componentes da empresa e suas respectivas funções, bem como as relações de

interdependência entre os órgãos, os níveis administrativos e a hierarquia que compõem a organização.

Sugere-se à empresa a elaboração de um organograma simples que define os cargos de forma hierárquica para facilitar a compreensão do funcionamento geral da empresa.

Figura 15 – Organograma Sousa Pescados



Fonte: Autores (2017).

Conforme é possível ver na figura 15 que representa o organograma da Sousa Pescados. A empresa possui uma Gerente Administrativa, proprietária da empresa, um gerente de produção que é responsável pelas principais funções na cadeia de produção dos pescados, um criador de peixes responsável pela cadeia de produção da matéria prima (tilápia viva) e dois responsáveis pela preparação e limpeza dos pescados para a comercialização.

A função principal de um funcionograma é organizar e fazer uma representação detalhada das determinadas funções e tarefas desenvolvidas dentro de cada setor da empresa, diferentemente de um organograma que apenas institui os cargos dentro da mesma como uma função geral. Esse processo tem inúmeras finalidades como, por exemplo, a divisão das tarefas por setores e até mesmo a padronização dos processos em determinados setores da empresa.

Cury (2012), explica que sua finalidade é aplicada dentro do organograma com o detalhamento das atividades/tarefas que compõem as funções de cada órgão. E complementa

que o funcionograma pode ter múltiplas utilidades, inclusive para processos de racionalização, padronização das atividades e fluxos e a análise da distribuição de tarefas para cada colaborador.

Com base nos dados fornecidos e também com as visitas realizadas à empresa, recomenda-se o desenvolvimento de um funcionograma detalhando as funções e tarefas para cada colaborador. Diante disso, elabora-se funcionogramas para a empresa Sousa Pescados a partir dos dados coletados na organização e a verificação das funções e tarefas dos cargos de acordo com a CBO (Classificação Brasileira de Ocupações). Representa-se a seguir:

Quadro 02 - Funcionograma do cargo gerente administrativo

<b>Funcionograma do cargo de gerente administrativo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar na elaboração e revisão de normas de operação;</li> <li>• Estabelecer metas de produtividade;</li> <li>• Elaborar orçamento físico, financeiro e definir cronograma de investimentos;</li> <li>• Elaborar relatórios gerenciais e estruturar organogramas;</li> <li>• Atuar como representante legal da empresa e zelar pela sua imagem;</li> <li>• Motivar equipes e delegar atribuições;</li> <li>• Definir necessidades e preparar plano de treinamento;</li> <li>• Identificar necessidades de contratação e demissão;</li> <li>• Avaliar desempenho de subordinados e analisar indicadores de desempenho;</li> <li>• Administrar a comercialização de produtos;</li> <li>• Participar de eventos técnicos;</li> <li>• Divulgar atividades da empresa junto à população local.</li> </ul>

Fonte: Autores (2017).

Quadro 03 - Funcionograma do cargo criador de peixes

<b>Funcionograma do cargo de criador de peixes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar e alimentar os peixes;</li> <li>• Controlar a qualidade do ambiente de criação;</li> <li>• Monitorar e construir instalações para a criação e manejo;</li> <li>• Organizar a reprodução dos peixes e cuidar de sua sanidade;</li> <li>• Planejar e controlar a criação;</li> <li>• Beneficiar e comercializar os peixes.</li> </ul>

Fonte: Autores (2017).

Quadro 04- Funcionograma do cargo de gerente de produção e operações pesqueiras

<b>Funcionograma do cargo de gerente de produção e operações pesqueiras</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir sistemas para aperfeiçoamento da produção;</li> <li>• Elaborar planejamentos operacionais;</li> <li>• Buscar conhecimentos que envolvam empresas agropecuárias, pesqueiras, aquícolas e florestais;</li> <li>• Gerenciar equipes;</li> <li>• Administrar a produção e as operações;</li> <li>• Gerenciar as atividades de segurança;</li> <li>• Manter a higiene e saúde do trabalho;</li> <li>• Promover sistemas de gestão ambiental e de qualidade da produção;</li> <li>• Promover o desenvolvimento tecnológico;</li> <li>• Interagir com a comunidade;</li> <li>• Supervisionar e acompanhar a produção dos outros colaboradores.</li> </ul>

Fonte: Autores (2017).

Quadro 05- Funcionograma dos cargos de limpeza de pescado

<b>Funcionograma dos cargos de limpeza de pescado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar alimentos utilizando processos diversos;</li> <li>• Operar câmara fria para armazenar e conservar produtos, insumos e matérias-primas;</li> <li>• Trabalhar em conformidade com as normas e procedimentos técnicos e de qualidade;</li> <li>• Cuidar da segurança, higiene, saúde e preservação ambiental;</li> <li>• Abater pescados para industrialização;</li> <li>• Manter a higiene e organização dos equipamentos e do local de produção.</li> </ul>

Fonte: Autores (2017).

Vale ressaltar que a empresa agora possui uma proposta de organograma e funcionograma baseado no que cada colaborador atua com mais intensidade, contudo como quatro pessoas do quadro de trabalhadores são da família e teoricamente proprietários

também, é provável que essas pessoas façam suas atividades estipuladas de costume e sempre que necessário fazem o desvio de suas funções para desempenhar outras funções ou solucionar problemas em outro setor da empresa. Justamente por ser uma empresa de pequeno porte, o quadro de colaboradores é treinado para dominar todos os processos da cadeia, constituindo assim a essência de uma empresa familiar.

#### **4.7.3 Recursos Humanos: número de pessoas e respectivas ocupações, salário mês por ocupação de acordo com a CBO**

Com base nos dados oferecidos pela empresa e em pesquisas realizadas no *site* do CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) observa-se que as funções e tarefas desempenhadas pelos colaboradores estão de acordo com as normas legislativas. A seguir segue o nome do colaborador, sua função principal dentro da organização e as tarefas desempenhadas:

- Clari Rosanelli de Sousa, gerente administrativa/descrição: Exerce a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos em empresas industriais, comerciais, agrícolas, públicas, de educação e de serviços, incluindo-se as do setor bancário. Gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e serviços terceirizados de sua área de competência. Planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.
- Reni de Sousa, criador de peixes/descrição: Manejar e alimentar os peixes, controlar a qualidade do ambiente de criação, monitorar e construir instalações para a criação e manejo dos pescados, organizar a reprodução dos peixes e cuidar de sua sanidade, planejar e controlar a criação dos peixes.
- Cristian de Sousa, gerente de produção e operações/descrição: definir sistemas para aperfeiçoamento da produção, elaborar planejamentos operacionais, buscar conhecimentos que envolvam empresas agropecuárias, pesqueiras, aquícolas e florestais, gerenciar equipes, administrar a produção e as operações, gerenciar as atividades de segurança, manter a higiene e saúde do trabalho, promover sistemas de gestão ambiental e de qualidade da produção, promover o desenvolvimento tecnológico, interagir com a comunidade, supervisionar e acompanhar a produção dos outros colaboradores.
- Izeo e Leison, trabalhadores de limpeza de pescado na industrialização/descrição:

Preparar produtos alimentícios utilizando processos diversos, operar câmara fria para armazenar e conservar produtos, insumos e matérias-primas, trabalhar em conformidade com as normas e procedimentos técnicos e de qualidade, cuidar da segurança, higiene, saúde e preservação ambiental, abater pescados para industrialização, manter a higiene e organização dos equipamentos e do local de produção.

Tabela 04 – Cargos e salários 2017

<b>CARGOS E SALÁRIOS 2017</b>			
<b>Cargo</b>	<b>CBO</b>	<b>Nº de pessoas</b>	<b>Salário</b>
Gerente administrativa	1421-05	1	R\$609,57
Criador de peixes	6313-25	1	R\$ 300,00
Gerente de produção e operações	1411-20	1	R\$ 300,00
Trabalhador de limpeza de pescado na industrialização	8414-84	2	R\$ 800,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 2.009,57</b>

Fonte: Autores (2017).

Representa-se o cenário atual de recursos humanos da empresa em estudo. A tabela 04 é formada pelo cargo, número de classificação para ocupações de acordo com a CBO, o número de pessoas com o respectivo cargo na empresa e o salário aproximado praticado pela empresa no ano de 2017 sem as ações de melhorias. Vale destacar que como a empresa possui baixa capacidade produtiva, ou seja, não trabalha todos os dias durante todo o mês, os colaboradores trabalham meio período e ganham meio salário ou pró-labore estipulado sem consulta as bases salariais das categorias, sendo que o tempo ocioso, ou o restante do meio período é destinado a trabalhos no camping e pesque e pague da família, que efetua o pagamento do restante do salário.

A maioria dos que compõe o quadro são familiares e segundo a empresa não recebem salário frequente, até porque atualmente a empresa não faz separação e controle de contas pessoais e empresariais, sendo assim aos familiares é pago o salário conforme necessário e ao único colaborador fora da família, é cumprido rigorosamente o acordo verbal firmado sob o consentimento das duas partes, pagando por horas trabalhadas mais horas extras, entretanto sem registros ou benefícios legais.

Atualmente a situação dos trabalhadores é informal e sendo assim percebe-se que a empresa assume um risco muito grande. Deste modo se propõe que seja feito o registro dos colaboradores existentes o mais breve possível, pois é uma forma de proteger a empresa e

oferecer mais confiança e segurança aos próprios colaboradores. Deste modo foi realizado um levantamento e elaborada uma proposta de melhoria referente ao quadro de colaboradores e quanto ela impactaria em custos para a empresa registrar os colaboradores atuais. Conforme levantamento, o novo quadro de cargos e salários proposto para 2018 ficaria de acordo com o quadro a seguir:

Tabela 05 – Cargos e salários 2018

<b>CARGOS E SALÁRIOS 2018</b>			
<b>Cargo</b>	<b>CBO</b>	<b>Nº de pessoas</b>	<b>Salário</b>
Gerente administrativa	1421-05	1	R\$ 609,57
Criador de peixes	6313-25	1	R\$ 614,25
Gerente de produção e operações	1411-20	1	R\$ 614,25
Trabalhador de limpeza de pescado na industrialização	8414-84	2	R\$ 1.400,92
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 3.239,00</b>

Fonte: Autores (2017).

Conforme a tabela proposta, a empresa teria um custo de aproximadamente R\$1.229,42 reais por mês a mais e em um ano o impacto de R\$ 14.753,04 reais a mais do que pagaria em 2017. Contudo é de suma importância considerar que todo esse custo seria rateado em custos e consequentemente repassado para o valor do preço de venda. Além disso, a empresa passa a ficar mais protegida e segura contra possíveis acidentes de trabalho e fiscalizações, além de gerar mais confiança e segurança aos seus empregados de forma geral. Conseguiria também destinar um salário ou pró-labore para os familiares para que se consiga separar as contas pessoais das empresarias e melhorar o controle financeiro.

#### **4.7.4 Plano de cargos e salários e elaboração do perfil das ocupações definido por competência**

O salário é o que o colaborador recebe por um serviço prestado e o valor deste salário é de acordo com o contrato firmado entre empresa e colaborador, podendo ter como base os dados do CBO de acordo com as especificações do cargo e atividades desempenhadas.

Esse salário pode ser mensurado de forma fixa em que o colaborador recebe um valor fixo pelas atividades desempenhadas e pelo tempo para realizá-las, de forma variável onde o funcionário recebe de acordo com sua produção, por exemplo, alguém que receba por horas

trabalhadas e também devemos salientar a forma de pagamento por tarefa, que pode ser comissões e bonificações que são pagas para pessoas contratadas para uma única tarefa.

A partir do acordo entre colaborador e contratante, pode-se dizer que:

Formalizado na Carteira de Trabalho e Previdência Social. Além do registro na carteira de trabalho, pode-se redigir um documento à parte, com cláusulas específicas, mas desde que não se desviem dos preceitos contidos na Consolidação das Leis do Trabalho. [...] O salário não pode ser reduzido, salvo o disposto em convenção coletiva. (OLIVEIRA, 2011, p. 432).

Sendo assim, as duas partes envolvidas devem estar de acordo e cientes de seus deveres e obrigações na hora da contratação para que, se houver alguma divergência, ambos não saiam prejudicados.

Além da formalização da carteira de trabalho, a empresa deve estar ciente que:

A Eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos. As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes. (PONTES, 2013, p.43).

A definição dos cargos é muito importante para que a organização não desperdice da mão de obra dos colaboradores e não cometa equívoco na definição dos respectivos salários evitando assim, o comprometimento do capital financeiro da empresa.

Os salários correspondem aos cargos, ou seja, as funções que o trabalhador tem na empresa. Os funcionários têm perfis que podem ou não vir de encontro com a atividade desenvolvida, mas cabe à empresa definir esse perfil e buscá-lo no mercado de trabalho. Ao avaliar perfis, a empresa não depende somente das habilidades e experiências que o candidato precisa ter, é necessário avaliar as competências e as qualidades como confiança, pró-atividade e persistência, para que o tempo dedicado à seleção e contratação de colaboradores seja bem aproveitado.

Portanto, a empresa deve estar atenta à competência de seus colaboradores:

Competência pode ser entendida pelos conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o trabalho. Os conhecimentos são as informações que a pessoa detém em áreas de conteúdo específico e o grau de profundidade dos mesmos. Significa “o saber”. Habilidades significam a aptidão para desempenhar uma determinada tarefa física ou mental. É “o saber fazer”. As atitudes geram respostas consistentes para agir em determinadas situações e predizem o que a pessoa irá fazer no curto prazo. Significa “o querer fazer” As atitudes são influenciadas pelas características pessoais. (PONTES, 2013, p.102).

Os conhecimentos, opiniões e características de cada colaborador formam o capital humano que a empresa pode reter e desenvolver tornando sua equipe única.

É clara a importância de uma boa seleção para captação e retenção de colaboradores, mas, além disso, é importante planejar os cargos e salários para que estes possam continuar na empresa. Por isso a importância de desenvolver um plano de cargos e salários.

Observa-se ainda que diante da implantação de cargos e salários:

Todo evento, plano, projeto ou implantação de programas em uma organização, que envolva um trabalho de administração, exige como primeiro passo um estudo de planejamento com certos passos básicos que contemplem as primeiras decisões que deveram servir de base para transformar a ideia em determinada prática na empresa. (MARRAS, 2010, p. 280).

Sendo assim, toda e qualquer mudança organizacional demanda de tempo para projetar algo que possa ou não ser aplicado na empresa.

A empresa Sousa Pescados não possui plano de cargos e salários e até o momento não oferece carteira assinada para seus colaboradores. Conforme análises feitas, o momento não é favorável para a implantação de um plano de cargos e salários, pois um projeto assim demanda muito tempo e recursos que a empresa não dispõe devido a ter uma quantidade pequena de colaboradores. Observa-se que apenas a formalização dos colaboradores na carteira de trabalho já teria um impacto positivo tanto para a segurança da empresa quanto para a de seus colaboradores.

#### **4.7.5 Estratégias de Recrutamento e Seleção de Pessoas**

As pessoas são o grande patrimônio e ao mesmo tempo o grande diferencial em uma empresa, afinal cada um tem um talento, capacidade e qualidades diferentes. Se as pessoas são o grande patrimônio é preciso estar atento as equipes e não somente pensar em produção e lucro da organização.

Toda pessoa é diferente uma da outra, umas possuem mais competências técnicas e intelectuais e outras nem tanto, mas que podem ser desenvolvidas. Dessa forma é essencial saber qual o perfil que mais se adapta com a função disponível, e estar atento no momento da seleção dos candidatos ao cargo, pois assim haverá mais chances de êxito na hora da contratação. Mas contratar a pessoa certa não é o suficiente, pois afinal não adianta funcionários talentosos se a organização não integra, não ensina, não motiva e não trabalha a retenção e o desenvolvimento para manter os bons funcionários.

Nesse mundo tão globalizado com a concorrência acirrada, a única forma de sobreviver além de ter ótimos produtos é poder formar uma ótima equipe com colaboradores capacitados para enfrentar as mudanças ambientais e tecnológicas do mercado atual.

O recrutamento é especificado como uma forma de selecionar candidatos que possam exercer a função ofertada da melhor forma, desenvolvendo suas tarefas e atribuições de maneira eficiente e eficaz. Analisar o perfil dos candidatos é importante, pois toda ação de recrutamento deve se ater as competências e habilidades descritas nos currículos, entrevistas e treinamentos.

Cabe aos gestores avaliar e selecionar o candidato com o maior potencial para a vaga oferecida, lembrando que:

Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. (MILKOVICH; BOUDREAD, 2000 apud ARAÚJO, 2009, p. 15).

Quer dizer que para uma organização recrutar pessoas ela precisa saber antes quais as reais necessidades nos processos internos, dessa forma é fundamental compreender e identificar quando é necessário fazer o recrutamento.

Tendo como base a descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para exercer a função. O recrutamento de acordo com Gil (2014), consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

A cada recrutamento e seleção feita em uma organização, são muitos os candidatos que mandam seus currículos, em função dos anúncios feitos pela empresa e propagados em mídias sociais e meios de comunicação.

Segundo Chiavenato (2009), todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo disponível. As exigências de seleção são baseadas nas próprias exigências e especificações do cargo, tendo a finalidade de objetivar uma seleção precisa do pessoal para aquele cargo. O autor ainda complementa que “modernamente, os critérios de seleção estão migrando para o conceito de competências necessárias à organização que servem de balizamento para a escolha de candidatos.” (CHIAVENATO, 2009, p. 106).

Sendo assim, se todas as pessoas fossem iguais e tivessem as mesmas características e condições de aprendizado para trabalhar em determinada empresa, não seria necessário fazer um recrutamento e seleção de pessoal.

A seguir observam-se os tipos de recrutamento mais usados nas organizações e suas diferenças:

**Recrutamento interno:** O recrutamento é considerado interno de acordo com Araújo (2009), quando a organização utiliza seus próprios recursos humanos sem recorrer ao mercado externo, tendo como vantagem a minimização dos investimentos a serem realizados fazendo com que haja maior disponibilidade de investimentos para outras atividades, destaca-se também como vantagem a maior rapidez no processo de recrutamento e a segurança em relação aos seus recursos humanos, todo esse processo de recrutamento interno faz com que consequentemente o colaborador promovido sinta-se mais motivado. Gil (2014), complementa que o procedimento de promover ou transferir é bastante econômico, além de demonstrar que a empresa está interessada em valorizar seus atuais colaboradores.

**Recrutamento externo:** O recrutamento externo tem como principal vantagem, segundo Araújo (2009), a renovação das pessoas na organização, obtendo desta forma novas visões, novas experiências e oportunidades para a organização. Porém o recrutamento externo necessita um investimento muito maior a fim de atrair os futuros candidatos, trazendo consigo também a insegurança em relação as pessoas a serem contratadas, a demora no processo de seleção, bem como a desmotivação de algumas pessoas que já atuam na organização por não terem sido promovidas.

**Recrutamento misto:** O recrutamento misto é caracterizado como aquele que busca alcançar as vantagens dos métodos internos e externos do recrutamento.

Segundo Freitas (2010), o recrutamento misto é uma alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por um único tipo de recrutamento e consiste em algumas formas, as quais se destacam a seguir:

- As vagas existentes são divididas pelos candidatos internos e externos cabendo metade das vagas a cada grupo.
- Procede-se em primeiro lugar ao recrutamento interno, sendo assim apenas terá lugar para o recrutamento externo se ainda existir vaga.
- Os candidatos internos e externos passam a ter as mesmas oportunidades sendo que a avaliação de todos os candidatos é efetuada em gabinetes externos a organização para que a avaliação não sofra influências.

Sendo assim, um recrutamento sempre deve complementar o outro, afinal quando um funcionário é promovido, transferido, demitido ou quando o aumento de trabalho gera uma nova vaga, automaticamente um cargo ficará vago. Sendo assim as formas de recrutamento se complementam. As formas citadas de recrutamento misto demonstram que a empresa se

preocupa em primeiro lugar no preenchimento da vaga existente, e também valoriza seus atuais colaboradores e gera preferência aos candidatos internos sobre os externos no caso de igualdade de condições. Isso estimula a iniciativa pessoal de cada colaborador em buscar conhecimentos e atualizações constantes para crescer na empresa ou se manter competitivo perante outros colaboradores. Com isto a empresa cria uma forma saudável de competição profissional, já que possibilita a oportunidade de transferência de cargos e tarefas para os colaboradores e a oportunidade de emprego a novos profissionais.

A Sousa Pescados possui um quadro de colaboradores formado atualmente por cinco pessoas, das quais apenas uma não é da família. Com esse quadro de colaboradores a entidade não atinge o máximo da capacidade de industrialização pois não possui matéria prima suficiente. Levando em consideração a crescente evolução da demanda e produção que foi registrada atualmente e se continuar ainda neste mesmo grau de crescimento, estima-se que em breve a empresa atinja o máximo da capacidade de industrialização que o quadro de colaboradores e a estrutura suportam, sendo assim em alguns anos a empresa evolua para uma estrutura com inspeção estadual, o que conseqüentemente exigiria a contratação externa de mais colaboradores para suprir as necessidades da empresa com mão de obra. Entretanto, o colaborador que já trabalha na empresa seria promovido, através do recrutamento interno, com um aumento no salário e mais responsabilidade atribuída a ele, sendo que assim disponibilizaria seu antigo cargo e suas funções ao novo integrante da equipe e novos cargos seriam criados para novas pessoas. Para seguir um padrão de recrutamento sugerem-se para a empresa algumas técnicas para seleção e captação de talentos além da elaboração de anúncios de contratação que podem ser divulgados em mídias convencionais e online futuramente quando for conveniente.

Dessa forma, foram elaboradas técnicas para a captação e retenção de talentos e a elaboração de um modelo de anúncio aberto com informações do sobre o cargo e a empresa.

Figura 16 - Modelo de anúncio para recrutamento e seleção de pessoas

**Venha fazer parte da nossa equipe**

**SOUSA PESCADOS**

Trabalhe em uma empresa de referência em qualidade de pescados e sustentabilidade ambiental.

Procuramos trabalhador para a seguinte função:  
preparação e limpeza de pescados

**DISPONÍVEL 01 VAGA**

Não precisa ter experiência

Salário inicial de R\$ 1.180,00 / Normativo da categoria

Interessados entregar currículo pessoalmente na empresa, situada na Linha São Vendelino - Interior. Iporã do Oeste - SC.

Para mais informações entre em contato conosco através do telefone (49) 3634-3393

**SOUSA PESCADOS**

Fonte: Autores (2017).

O modelo da figura 16 simula como seria um anúncio para recrutamento e seleção quando futuramente a empresa achar conveniente. Nesse caso foi simulada a necessidade da contratação de um auxiliar para ajudar no abate de pescados da produção para a empresa, propõe-se que a empresa faça um recrutamento e seleção dos candidatos, visando encontrar o melhor profissional para o cargo. As informações usadas no anúncio elaborado facilitam o entendimento da vaga ofertada e convidam o candidato a entrar em contato para conhecer a empresa, seus produtos e ter a oportunidade de um bom emprego. Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que as falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente.

Conforme Gil (2014), muitas empresas não utilizam adequadamente as fontes de recrutamento, é comum na grande maioria das empresas selecionar exclusivamente com base no currículo, ou fazem entrevistas de maneira incompleta, deixando de obter informações importantes, isso faz com que elas acabem eliminando candidatos com boa potencialidade. O resultado disso é que muitos dos candidatos admitidos não desempenham de maneira

adequada as tarefas que são atribuídas a ele, essa realidade presente em muitas empresas faz com que a rotatividade aumente.

Para que se possa selecionar adequadamente, é necessário definir critérios, e para isso torna-se necessário o conhecimento das políticas de seleção da empresa e principalmente dos cargos que se deseja preencher. De acordo com Gil (2014), a descrição de cargos no processo de seleção de pessoal permite relacionar as atribuições e responsabilidades de cada cargo. Portanto quando a empresa define suas políticas de pessoal e dispõe de um sistema de descrição de cargos faz com que simplifique os processos de seleção de pessoal.

Como a empresa Sousa Pescados não possui um departamento de recursos humanos, os próprios gestores da empresa podem fazer todo processo de recrutamento e seleção de pessoal. Para a realização destes processos foram elaborados alguns passos que a empresa pode seguir para efetuar a contratação de um novo colaborador:

1º passo: A Elaboração e divulgação de um anúncio para a captação de currículos.

2º passo: Elaborar um plano de entrevista baseado na descrição do cargo, considerando a formação, os conhecimentos, as habilidades e as características pessoais necessárias para o desempenho das atividades.

3º passo: Avaliar os currículos recebidos e selecioná-los de acordo com as necessidades da empresa.

4º passo: Convidar os possíveis candidatos, separadamente, para a entrevista pessoal.

5º passo: Elaboração de testes práticos na área de produção para avaliar as habilidades do candidato.

6º passo: Reunir e avaliar os melhores resultados de cada candidato para finalizar o processo de seleção e contratá-lo.

O gestor encarregado do processo de seleção pode seguir os passos fazendo algumas perguntas elaboradas pelos autores, que podem ser realizadas a fim de obter respostas esclarecedoras sobre os perfis dos candidatos e o que eles buscam obter no novo emprego, o questionário proposto para a entrevista está anexado no apêndice F.

Estas perguntas têm como forma analisar se o candidato buscou conhecer a empresa antes de enviar um currículo, quais suas experiências em outros empregos, como se auto-avalia, como lida em determinadas situações, como se relaciona com as pessoas, como interpreta e compreende a política e filosofia da empresa, quais suas prioridades e exigências que podem ou não afetar o seu desempenho interno e se está disponível quando a empresa necessitar de seus serviços. Este tipo de avaliação após a entrevista pode prever comportamentos futuros que são determinantes em várias situações dentro da organização.

Após o término da entrevista o gestor da empresa pode analisar com calma e selecionar qual se destacou mais e apresenta melhores qualificações para o cargo, e posteriormente entrar em contato novamente para contratá-lo.

#### **4.7.6 Estratégias de Desenvolvimento e Monitoramento de Pessoas e Endomarketing**

O gestor deve ter em mente que apenas um bom recrutamento e seleção não bastam para ter um bom colaborador, é necessário investir em treinamentos e qualificação da mão de obra sempre que possível, com a organização fazendo um acompanhamento cuidadoso para avaliar e mensurar os resultados.

O recrutamento e proporciona alguns benefícios, dessa forma observa-se que:

Com o recrutamento e a seleção, o treinamento visa assegurar que os funcionários tenham habilidades necessárias para assumir maior responsabilidade em um ambiente de trabalho de elevado desempenho. A ênfase no trabalho de equipe, no envolvimento e no aprimoramento contínuo, requer que os funcionários desenvolvam um entendimento mais amplo do processo de trabalho executado por outros a sua volta, em vez de contar com o conhecimento que tem de suas funções. (SNELL, 2009, p.526).

Sendo assim, todo treinamento desenvolvido na empresa que envolva a aplicação de técnicas ou inovações resulta em custos, mas é necessário investir em treinamentos regularmente, pois quanto mais informações o colaborador tiver melhor será o seu desempenho nas tarefas diárias.

De acordo com Mourão (2014), o treinamento pode ser um custo, pode ser um investimento e deve ser um benefício, mas vai depender das ações da sua empresa, isso vai depender dos seus gestores. Mourão (2014), ainda complementa que o treinamento se torna um custo quando se treina alguém que já sabe ou que já teve esse treinamento. Quando não se estimula a retenção ou quando se contrata treinamentos/palestras sem critério, sem levantamento de necessidades.

Já o treinamento que é um investimento quando alguém que ainda não teve nenhum treinamento parecido é ensinado, quando a empresa estimula e valoriza o colaborador a ficar dando certa liberdade de expressar suas ideias, quando faz uma análise de necessidades de capacitação e busca treinamentos específicos e objetivos que irão solucionar o problema.

Identificando as necessidades fica mais fácil de encontrar a melhor solução e alternativa para gerar mudanças e desenvolvimento. Para comprovar se realmente os treinamentos trouxeram benefícios é necessário um *Feedback*, ou seja, a resposta da ação que

foi realizada, assim controlando os resultados como por exemplo no aumentando da produtividade, qualidade dos produtos, melhoria no atendimento, redução de reclamações, motivação, criatividade, melhoria das habilidades, redução custos, entre outros.

A organização de estudo não possui um plano de treinamentos ou cursos para seus colaboradores atualmente. Sendo assim visando melhorar as habilidades e capacidades, foi elaborado um plano anual de treinamento para a proposta de melhorias em 2018 com estimativas de datas, valores e cargas horárias dos cursos como é exemplificado a seguir:

Tabela 06 - Plano anual de treinamentos – 2018

PLANO ANUAL DE TREINAMENTOS – 2018					
Data	Treinamento	Duração	Colaborador	Local	Valor
25/06/2018	Curso de primeiros socorros	04 horas	Clari	Sousa Pescados	R\$30,00
25/06/2018	Curso de primeiros socorros	04 horas	Cristian	Sousa Pescados	R\$30,00
25/06/2018	Curso de primeiros socorros	04 horas	Izeo	Sousa Pescados	R\$30,00
25/06/2018	Curso de primeiros socorros	04 horas	Leison	Sousa Pescados	R\$30,00
25/06/2018	Curso de primeiros socorros	04 horas	Reni	Sousa Pescados	R\$30,00
01/05/18 à 01/06/18	Curso Informática básica	24 horas	Clari	Iporã do oeste	R\$100,00
01/05/18 à 01/06/18	Curso Informática básica	24 horas	Reni	Iporã do Oeste	R\$100,00
<b>TOTAL DO INVESTIMENTO EM TREINAMENTO</b>					<b>R\$350,00</b>

Fonte: Autores (2017).

Como se pode perceber no quadro acima os investimentos não altos, justamente devido ao porte de empresa, contudo visa agregar valor e desenvolver os conhecimentos de seus colaboradores para com seus respectivos cargos dentro da empresa, ação que até então não é adotada.

Nesse contexto o curso de primeiros socorros tem o intuito de garantir que os colaboradores possam auxiliar no atendimento às vítimas de vários tipos de acidentes ou mal estar que poderá ocorrer dentro da organização, isso inclui os funcionários e também os clientes bem como as escolas da região que realizam visitas para conhecer a estrutura da empresa. O curso proposto seria realizado no período de inverno dentro do espaço da organização para que os colaboradores possam estar preparados para atender os clientes tanto da agroindústria quanto do camping e pesque e pague. Levando em consideração que por se

tratar de cinco pessoas, o valor por pessoa diminua, estimando um custo aproximado de R\$ 30,00 reais por colaborador com duração de 04 horas.

E um curso de informática básica para os dois funcionários que não possuem conhecimentos nessa área e irão lidar posteriormente com o sistema de gestão que será instalado nos computadores da empresa. O curso visa deixar os colaboradores mais próximos de tecnologias como o computador e a *internet*, tendo uma noção básica de como operar os sistemas instalados como *Word*, *Excel*, *internet*, entre outros. O curso terá uma duração estimada de um mês, tendo início em maio com aulas duas vezes por semana e carga horária total de 24 horas, com custo aproximado mensal de R\$ 100,00 reais.

Os dois cursos são muito importantes, entretanto o que se destaca é o de informática, pois como a empresa é familiar, é natural que os colaboradores mais velhos tenham menos facilidade com tecnologias, sendo assim necessitam de treinamento para operar o sistema e torná-lo realmente eficiente.

Os treinamentos vão fortalecer e facilitar o *Endomarketing*, o qual visa aplicar o *marketing* no ambiente interno da empresa, como informações sobre números e resultados no intuito de fazer com que os seus colaboradores se transformem também em clientes, mensurando desta forma a qualidade do seu produto. Quando o colaborador compra o produto da empresa em que trabalha ele consegue conhecimento suficiente para poder vender aos clientes externos também, repassando a segurança, qualidade e confiabilidade que o produto pode oferecer.

O colaborador quando consegue repassar a imagem e a mensagem que a organização pretende, maximiza a possibilidade de encontrar clientes com grandes potenciais. Desta forma o funcionário acaba se identificando com a empresa, fornecendo um vasto campo de prestação de serviços, que englobam diversas formas de atender o cliente e conseguir satisfazer a necessidade e desejo do mesmo.

Na empresa Sousa Pescados, devido ao número reduzido de colaboradores, a gestão é feita no dia a dia da empresa, aconselhando e observando se os processos e cuidados na produção estão dentro do padrão que foi desenvolvido e estabelecido pelos gestores dentro da organização. A empresa não possui plano de treinamento e não desenvolve ações específicas de *endomarketing*, contudo procura desenvolver medidas para que seus colaboradores trabalhem de acordo com os valores da mesma, como por exemplo, os ciclos sustentáveis que consiste em aproveitar a água da chuva, transformar resíduos sólidos em adubo orgânico, se alimentar prioritariamente de alimentos naturais e orgânicos, praticar exercícios, tudo isso para realmente incentivar na equipe uma vida saudável e sustentável exatamente como é a

cultura da empresa. Com isso a Sousa Pescados consegue transmitir sua imagem de qualidade de vida com sustentabilidade para seus colaboradores e clientes.

#### **4.7.7 Programa de estímulo para equipe de vendas**

A retenção de talentos é uma prática da gestão estratégica em que a empresa promove a fidelização com seus colaboradores. Através de políticas e práticas a serem desenvolvidas por meio de um programa específico para cada organização, as empresas oferecem meios atrativos aos seus colaboradores relacionados ao crescimento profissional e incentivo tanto financeiro como de desenvolvimento pessoal.

Uma vez que talentos são identificados tanto em um processo de seleção, como no ambiente geral da empresa, é preciso cuidar das expectativas desses colaboradores afim de que eles se sintam satisfeitos e como partes integrantes da empresa. Os programas de retenção de talentos visam diminuir o impacto na perda de colaboradores qualificados para outras empresas, principalmente por serem moldados estrategicamente de acordo com a cultura da organização.

De acordo com Ruggiero (2008), a motivação deve ser trabalhada independente do setor, e realizada de forma correta e planejada, pois existe a possibilidade de ocorrer o efeito inverso causando ineficiência no trabalho e desmotivação.

A entidade não possui uma equipe de vendas definida, sendo que todo o quadro de colaboradores está apto a realizar vendas. Atualmente não existe um plano definido com o objetivo de estimular a equipe, entretanto a empresa já produz estímulos sem mesmo se dar conta, como por exemplo os almoços em que todos sentam na mesa. O fato da empresa honrar rigorosamente o acordo verbal firmado com o colaborador externo da família, trabalhar com certa flexibilidade e incentivar novos desafios. Esses pequenos detalhes já se tornam estímulos, contudo a empresa pode estar realizando simples confraternizações mensais entre os gestores, colaboradores e suas respectivas famílias para que haja uma interação maior e mais próxima da empresa com seus colaboradores.

#### **4.8 AÇÕES DE LOGÍSTICA COMERCIAL**

Define-se por ações de logística tudo aquilo que engloba a função de arrematação e entrega de produtos os quais geram despesa para a empresa. Todo o processo de obtenção de insumos para a produção dos produtos adquiridos pela empresa com seus fornecedores e

distribuição dos produtos finalizados para os centros de distribuição, também pertence ao processo logístico.

A empresa Sousa Pescados está localizada no interior da cidade de Iporã do Oeste e próxima à SC 163 que liga os municípios de São Miguel do Oeste à Itapiranga, sendo um local que apresenta grande fluxo de pessoas que se deslocam entre as cidades. Essa boa localização favorece a logística de compra e venda, afinal possui bons acessos e seus insumos são sempre entregues no estabelecimento. A entrega de produtos também é favorecida, pois a maioria dos distribuidores se localiza na cidade. Para clientes de outras regiões que talvez não saibam dos pontos de venda na cidade ou só compram no centro de produção devido ao preço, se deslocando cerca de um quilômetro de estrada de chão, em boas condições, chegam até à agroindústria.

Segundo Avozani e Santos (2010), a partir de 1960 surge o primeiro conselho de profissionais e acadêmicos de logística o *National Council of Physical Distribution Management* – NCPDM que traz como definição de logística a seguinte afirmação:

Logística consiste das atividades associadas à movimentação eficiente de produtos acabados, desde o final da linha de produção até o consumidor, e, em alguns casos, inclui a movimentação de matéria-prima da fonte de suprimentos até o início da linha de produção. Estas atividades incluem o transporte, a armazenagem, o manuseio dos materiais, o empacotamento, o controle de estoques, a escolha da localização de plantas e armazéns, o processamento de ordens, as previsões de ordens e os serviços aos clientes. (AVOZANI; SANTOS, 2010).

Observa-se que desde os primórdios do conceito de logística o pensamento que se tinha era muito parecido com o dos dias atuais, trazendo à tona o fato de que se tem um padrão nas ações de logística, o que facilita a aquisição e distribuição de insumos e produtos acabados.

Entre as principais ações de logística a que mais se destaca dentro de qualquer organização destaca-se sendo:

A redução de custos é a estratégia voltada para o enxugamento dos custos variáveis relacionados ao transporte e armazenagem [...]. Os níveis dos serviços normalmente são mantidos constantes à medida que alternativas de menores custos vão sendo encontradas. (BALLOU, 2004, p. 51).

O corte de gastos e redução de custos torna os processos de distribuição facilitados e, conseqüentemente, eles podem ser aprimorados com a aplicação de recursos financeiros delimitados para um maior leque de ações que proporcionem maior eficiência.

#### 4.8.1 Definição da cadeia de logística

Cadeia de logística é o grupo de fornecedores que atendem as necessidades de uma empresa em insumos que vão diretamente ao desenvolvimento e na criação dos seus produtos dentro da cadeia produtiva. Também pode ser entendida como uma colaboração entre fornecedores e clientes para a criação de valor de uma determinada empresa ou segmento.

“A logística/cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais [...] que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.” (BALLOU, 2004, p. 29).

Da mesma forma, pode se afirmar que cadeia de logística é como um ciclo dos processos que abrangem os fluxos físicos, informativos, financeiros, e de conhecimento, tendo como maior objetivo atender as necessidades do consumidor final. A cadeia logística não está limitada a corrente de produtos ou informações no sentido fornecedor/cliente, de um mesmo modo existe um fluxo de informação, de reclamações e de produtos no sentido cliente/fornecedor.

Dentro da estratégia de transporte deve se ter um cuidado maior em relação à facilidade de escoamento de insumos, buscar empresas fornecedoras que sejam acessíveis e de baixa distância em relação à empresa que consome as matérias-primas em seu processo produtivo para que o abastecimento não se torne, por vezes, inviável devido ao alto custo de deslocamento e fornecimento das mesmas. De encontro com estratégia de transporte entra a estratégia de localização da empresa que deve ser de fácil acesso e de localização para que se possa ter um maior fluxo de consumidores.

Nesse contexto a empresa sempre tende a valorizar o mercado local, entretanto buscam alternativas quando localmente não atende as necessidades, como por exemplo, os alevinos de Tilápia que são adquiridos de uma empresa de Ilhota – SC que faz a entrega na propriedade, ou então as embalagens que são produzidas em Cascavel - PR.

Por ser uma agroindústria pequena, a sua logística é mais simples e favorecida, torna-se fácil e ágil a entrega aos distribuidores, restaurantes, lanchonetes ou escolas e, além disso, a agroindústria proporciona o fato de comercialização no próprio ponto o que facilita o acesso dos clientes para conhecer partes das instalações, degustação e aquisição dos produtos oferecidos.

Um dos maiores aliados da cadeia de logística é o setor de *Marketing* onde cria-se a necessidade da obtenção dos produtos de determinado segmento onde, de forma direta, o

cliente se sente atraído pelas estratégias adotadas pela empresa em divulgação e potencialização do produto no mercado de atuação.

A efetivação de logística com o *Marketing* se faz necessária:

A efetiva integração da atividade de Logística com *Marketing* e Produção é necessária para que a minimização do Custo de Logística Total e a rentabilidade da empresa sejam alcançadas. Por certo, a amplitude do processo em exame diferirá, substancialmente, em termos de complexidade. Uma coisa é o profissional de logística estar empenhado em empreender as interações e possíveis relações entre os elementos de custos na Logística da empresa como um todo, outra, diversa, é buscar, por exemplo, uma solução para o abastecimento de determinada peça na linha de montagem. (FARIA; COSTA, 2005, p. 30).

Compreende-se assim que todo processo da cadeia de logística deve estar em sintonia com o departamento e as estratégias de *Marketing* que são aplicados pela organização, já que, por sua vez, faz toda parte de promoção do produto ofertado ao consumidor final ou a intermediários que fazem a distribuição do mesmo.

#### 4.8.1.1 Codificação e classificação dos materiais

A codificação e classificação dos materiais vêm como forma de facilitar os processos de almoxarifado e armazenamento dos insumos e produtos finalizados e prontos para a comercialização. Ter um total domínio dos materiais que estão à disposição da empresa é de suma importância para uma maior organização, o que faz com que a empresa não deixe de produzir em caso da falta de matéria prima e, em contrapartida, os produtos prontos para a comercialização não correm o risco de ociosidade de estoque podendo até ultrapassar o prazo de validade informado no produto, ocasionando assim, prejuízo para a organização.

A melhor forma de organização e classificação dos materiais dentro da empresa se dá pela utilização da estratégia de catalogação dos produtos disponíveis. Algumas empresas dispõem de *softwares* de controle interno do estoque, outras, por sua vez, fazem um controle não tão rigoroso.

Pode-se destacar o objetivo mais específico sobre classificação e codificação de materiais, sendo que:

O objetivo da classificação de materiais é definir uma catalogação, simplificação, especificação, normatização, padronização e codificação de todos os materiais componentes do estoque da empresa. A necessidade de um sistema de classificação é primordial para qualquer departamento de materiais, pois sem ele não podem existir um controle eficiente dos estoques, procedimentos de armazenagem adequados e uma operacionalização do almoxarifado de maneira correta. (DIAS, 2009, p. 169).

Contudo Dias (2009), explica que o que torna um processo de logística mais eficiente é a facilitação do processo de despacho dos materiais, com um sistema integrado à organização com controle de estoque as baixas de produtos ficam evidentes e podem ser controladas com maior facilidade tornando, desde a compra até a venda, o processo mais fluído.

Dentro do processo de classificação também pode se destacar o de simplificação que tem por objetivo agrupar determinados tipos de materiais que obtém a mesma função ou função parecida, criando grupos por semelhança funcional.

Dessa forma destaca-se que:

Simplificar é reduzir a diversidade de itens usados para a mesma finalidade, caso exista mais de uma. Juntamente com a simplificação, faz-se necessário especificar o material, ou seja, detalhá-lo minuciosamente, de forma a evitar equívocos entre fornecedor e consumidor. (RODRIGUES, 2012, p. 74).

Não basta somente ter todo um apanhado das informações de produtos existentes em estoque, mas também os materiais que os compõem, certamente matérias primas com período de validade deverão ter um maior cuidado tanto de armazenamento como de consumo, já que uma vez passado do prazo de validade o material se torna dispensável.

A organização Sousa Pescados produz sua própria matéria prima, ou seja, cria as Tilápias que serão manufaturadas pela agroindústria. Esse trabalho demanda muito controle e organização, pois são necessários lotes escalonados durante o ano que atinjam o tamanho e porte ideal para a agroindústria e para o pesque e pague sem que ocorra falta de produto.

Os peixes ficam nos tanques de confinamento em jejum por cerca de um dia antes do carregamento para o abate ou da transferência para outro tanque. Esses tanques de engorda funcionam como um estoque de matéria prima que precisa de cuidados, monitoramento e investimento contínuo, como rações, calcário, sal, manutenção de máquinas, limpeza, entre outros.

Na parte da industrialização, as embalagens usadas são compradas em grandes quantidades e mantidas em locais adequados para não comprometer a qualidade do material, sendo que o estoque do produto final pronto para a venda fica em freezers de armazenagem com temperaturas médias de  $-27^{\circ}\text{C}$ .

Vale ressaltar que os produtos possuem rótulos de acordo com as exigências sanitárias e legislativas, porém não possui código de barras para controle interno ou de distribuidores.

Levando em consideração que a empresa é de pequeno porte ela vende para poucos distribuidores, possui grande estoque de etiquetas adesivas sem código, não convém adquirir e implantar um código de barras no atual momento. Entretanto, como o sistema de gestão permite o cadastramento de produto sem ter um código de barras, sugere-se que a empresa crie um número específico e cadastre no sistema, tendo assim controle interno. Os distribuidores atualmente já adotaram essa técnica, pois fazem o cadastramento com um código interno para facilitar a organização.

Futuramente quando acabarem os estoques de etiquetas e possivelmente seja alterada a estética da embalagem toda, recomenda-se que seja inserida um código de barras ou então *QR Code*, uma tecnologia mais nova que possui mais funções. Dessa forma iria suprir essa lacuna de falta de controle de estoque sendo que com o código de barras do modelo EAN13 ou então, *QR Code*, com auxílio de um sistema de gestão mais um leitor adequado de código, seria possível identificar qual produto se refere, datas, lotes e várias outras informações. Se for adotado o *QR Code* terá ainda mais vantagens, pois ele permite que além de obter informações do produto, possam ser anexados *links* que direcionam a *websites*, *fanpages*, notícias, novidades, promoções, entre outros benefícios.

Para adquirir o código de barras tradicional o valor de custo, segundo o site EAN13 BRASIL, seria de R\$ 195,00 reais para dois produtos como é o caso da empresa, sendo que assim esse cadastro se torna único para os produtos cadastrados em todo Brasil. Já para adquirir *QR Code*, com auxílio de *sites* como *Shopify* é possível de forma gratuita criar um *QR Code*.

Deste modo elabora-se através de um site de cadastramento gratuito, o MGITECH, de produtos a elaboração de um código de barras tradicional com uma breve simulação de como ficaria integrado na embalagem para fins de demonstração acadêmica.

A seguir demonstra-se o modelo elaborado.

Figura 17 – Código de barras tradicional



Fonte: Autores (2017).

Simula-se também um código QR Code com o auxílio do *site Shopify* para fins de demonstração:

Figura 18 – Código QR Code



Fonte: Autores (2017).

Observa-se que os sites utilizados trouxeram facilidade de acesso e de geração dos códigos, os quais podem ser utilizados para controle interno na própria organização e, ao mesmo tempo, no caso do *QR Code*, em ações de *marketing*, otimizando assim os processos e gerenciando da melhor forma os estoques disponíveis, além de ajudar no processo de compra do produto mediada por distribuidores. Conforme as imagens, nota-se que os espaços podem ser bem utilizados de forma que não comprometa o destaque da embalagem.

A empresa percebe a necessidade da atualização e se preocupa com isso, pois um sistema com código de barras integrado é essencial para uma boa gestão e organização e como a empresa quer crescer ela precisa aprender agora enquanto pequena a controlar todos os setores para que quando ela possuir um porte maior que ela não venha a cometer grandes erros.

#### *4.8.1.2 Previsão de compras – volume e custos*

O melhor sistema de compras sofre variações em conformidade com a estrutura da empresa e da política interna adotada. Conforme novos processos de compras vão sendo reformulados ao longo dos anos, o sistema de aquisição de materiais vem sofrendo alterações no mesmo ritmo. O fato é que independentemente das alterações sofridas no sistema de compras os elementos básicos continuam os mesmos, o que faz com que o sistema se torne algo conservacionista em sua maioria priorizando a confiabilidade do que vem sendo usados há décadas nas organizações dos mais variados segmentos de atuação.

Entre as características de um sistema de compras, Dias (2009), destaca as quatro principais, onde afirma que um sistema de compras a três cotações tem por objetivo começar de um número mínimo de cotações para encorajar novos competidores, o que faz com que a seleção dos concorrentes qualificados evite a perda de tempo com vários fornecedores.

Traz também o sistema de preço objetivo que trata o conhecimento antecipado do preço justo que além de facilitar a tomada de decisões do comprador, possibilita uma verificação dupla no sistema de cotações. De uma forma direta, pode ainda, mostrar para os empresários que seu preço de venda está desproporcional com o preço de mercado de seus concorrentes, o que garante ao comprador o fato de poder estar revendo discussões de aumento de preço e nas negociações de distribuição da porcentagem.

Dias (2009), destaca mais um sistema, o sistema duas ou mais aprovações onde mais de uma pessoa, obrigatoriamente, estão envolvidas na aquisição de mercadorias pelo fornecedor, dando assim uma maior segurança para a empresa na questão do julgamento,

podendo auxiliar o comprador de uma decisão individual mal analisada. Por fim, Dias (2009), traz o quarto sistema, o sistema de documentação complementar que tem por objetivo informar ao comprador todos os processos e caminhos percorridos pelo produto até a chegada à empresa, nele pode-se observar várias informações tais como método de transporte, horário de embarque e desembarque, cidades onde o produto esteve transitando, entre outras. Esse tipo de sistema auxilia muito na tomada de decisão da compra, pois traz consigo um apanhado de informações a mais que nos sistemas anteriormente citados.

O gestor deve estar à parte de qual sistema mais atende as necessidades da organização, facilitando processos logísticos desde a efetuação da compra até a entrega da mercadoria.

Na programação de aquisição dos suprimentos que a empresa necessita, para que ocorram todos os processos produtivos e de atendimento ao consumidor, é torna-se necessário:

Programar de acordo com as necessidades é uma alternativa para suprir as necessidades a partir dos estoques existentes. Cada uma delas representa os pontos principais em uma variação de alternativas estudadas para satisfazer a demanda, ou necessidades, de um canal de suprimentos. (BALLOU, 2004, p. 343).

Deve-se ter em mente que a programação de compras é de extrema importância no que diz respeito à logística de vendas de uma organização onde, a partir desta, tem-se todas as tomadas de decisões como vendas e ampliação de estoque.

Desse modo a empresa não possui controle financeiro e de estoque, dificultando a tomada de decisão e por muitas vezes aumentando os riscos de falta de material e comprometendo a oferta aos clientes. Atualmente a empresa compra conforme percebe que necessita, ou seja, não se prepara com o caixa e faz a solicitação ao fornecedor com curto prazo.

A Sousa Pescados adquire no que diz respeito a insumos, principalmente embalagens e etiquetas adesivas, além da matéria prima (tilápia viva), sendo que está é a mais fácil de ser obtida, pois fica localizada nas proximidades da agroindústria.

#### *4.8.1.3 Previsão de estoques*

A previsão de estoque é um dos principais processos dentro da organização junto com a de compras. Com esses dois processos a empresa se mantém na atividade e consegue fazer com que os processos internos se tornem contínuos.

Toda empresa deve ter o cuidado com o estoque mínimo, desta forma afirma-se que:

A importância do estoque mínimo é a chave para o adequado estabelecimento do ponto de pedido. De maneira utópica o estoque mínimo poderia ser tão alto, que jamais haveria falta de material em estoque. Entretanto, desde que a quantidade representada pela margem de segurança não seja usada e, portanto, fique permanente no estoque, a armazenagem e os outros custos seriam elevados. (DIAS, 2009, p. 51).

Para se ter uma boa margem de trabalho de estoque, a organização deve ter sempre seu estoque mínimo definido conforme a rotatividade de suprimentos adquiridos e vendidos. A empresa estudada traz como estoque médio mínimo 91 quilos de filé de tilápia congelado, sendo metade de embalagens de 0,500 gramas e metade de 0,800 gramas. Quando esses níveis baixam é sinal de que a empresa precisa produzir para renovar novamente o estoque. Isso gera uma informação a qual é levada de imediato para a criação de peixes que interrompem a alimentação para carregamento e posterior abate. Com essa informação também são feitos todos os procedimentos de preparação, higienização e limpeza da estrutura, equipamentos e ferramentas para a manipulação.

Dentre as estratégias da previsão de estoque encaixa-se também o giro de estoque ele que é a relação existente entre o consumo anual e o estoque médio. Dias (2009), demonstra esse cálculo na fórmula a seguir:

$$\text{Giro} = \frac{\text{Consumo médio anual}}{\text{Estoque médio mensal}}$$

Este cálculo revela a rotatividade no inverso de unidade de tempo ou em “vezes” por dia, mês ou ano dependendo de qual período de tempo a organização está querendo descobrir a rotatividade.

A empresa tem uma produção média mensal de 433 quilos de filé, totalizando aproximadamente 5.199 quilos de filé por ano. Com essas informações é possível elaborar o cálculo de rotatividade anual da empresa:

$$\text{Giro} = \frac{5.199 \text{ kg}}{433 \text{ kg}}$$

Giro = 12 vezes por ano o estoque cumpre seu ciclo.

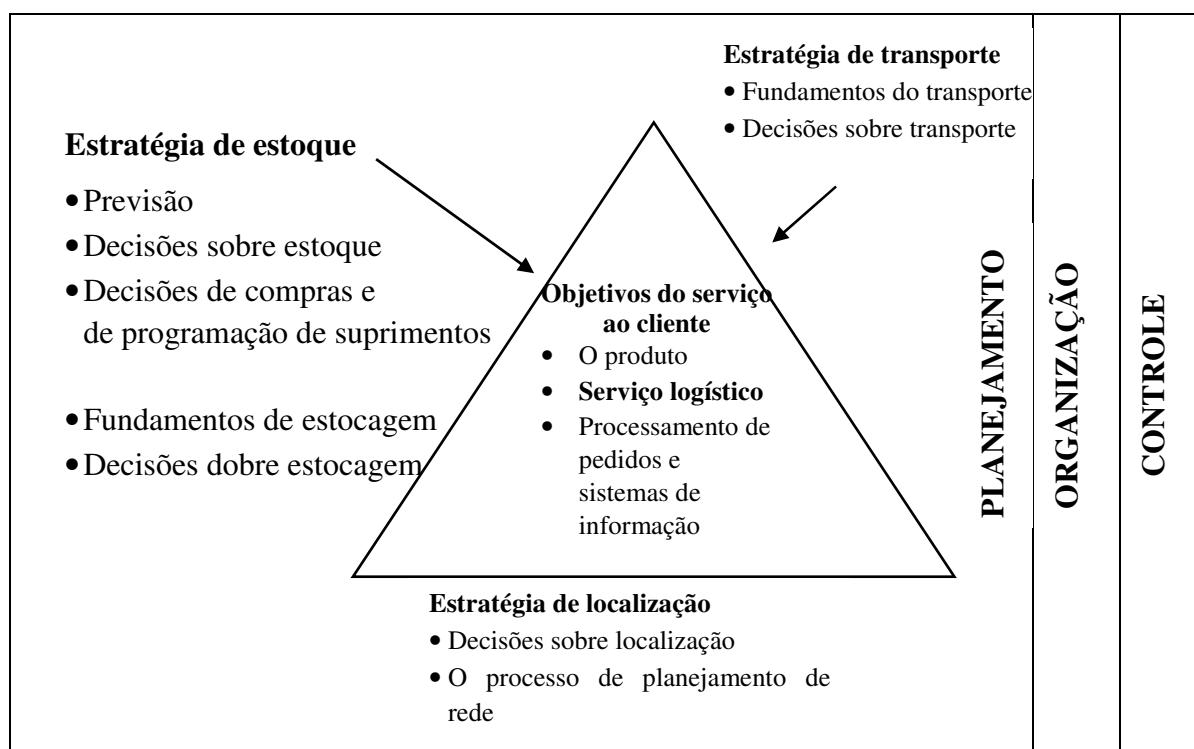
Constata-se com este cálculo que a empresa vende todo mês tudo o que produziu no período, sendo assim, mantém seu estoque sempre fresco, o que garante ainda mais a qualidade do produto final.

#### 4.8.1.4 Acondicionamento dos produtos ou serviços

Para um melhor acondicionamento dos produtos e visão do armazenamento geral dos produtos, é de extrema importância a criação de um plano de armazenagem, o qual visa de forma simplificada e eficaz trazer as informações de estocagem dos produtos. A estrutura desse plano é uma planta em escala do espaço de acondicionamento. Nesse esquema destacam-se os pontos de entrada e saída, corredores, zonas de armazenagem, compartimentos de segurança e adjacências.

Uma boa estratégia de melhor organização dos armazéns é distribuir cópias atualizadas do plano de armazenagem aos supervisores ou co-responsáveis para que possam ter em mãos a disposição dos suprimentos e produtos que lá estão acondicionados, espaço disponível, isso facilita o fluxo de mercadorias dentro do estoque, fazendo com que o manuseio seja mais eficiente e direto.

Quadro 06 – Demonstrativo do fluxo de materiais



Fonte: (BALLOU, 2004, p. 93).

Observa-se que no esquema demonstrado acima o autor destacou três pontos a serem analisados dentro da organização, onde se abrange os principais serviços dispostos dentro de um plano assertivo de logística. A estratégia de estoque se dá por um dos principais pontos

onde deve se ter um cuidado e controle maior do produto acabado, desde produção até acondicionamento do mesmo.

Após a empresa em questão fazer o beneficiamento da tilápia e acomodação em embalagens, o produto é congelado em dois freezers verticais com capacidade máxima de até 100 quilos cada, sendo que a empresa abate em média 90 quilos por ordem de produção. As temperaturas médias ficam próximas a  $-27^{\circ}\text{C}$  e necessitam de aproximadamente 12 horas para congelamento total. Após totalmente congelados, os produtos são transferidos para *freezers* horizontais de estocagem com capacidade máxima de 300 quilos de filé que são mantidos a temperaturas próximas a  $-30^{\circ}\text{C}$ . Vale ressaltar que dificilmente a empresa utiliza-se da capacidade máxima dos freezers devido a sua estratégia de ter sempre estoque fresco, entretanto no período da quaresma são feitos grandes estoques, sendo necessário dobrar a capacidade de estocagem com outro freezer do mesmo tamanho para poder armazenar a quantia necessária visando atender a demanda durante principalmente os últimos dias da quaresma.

Outro fator de importância são os registros de armazenagem que trazem consigo dados importantes sobre cada lote, este que deve sempre estar atualizado. Rodrigues (2012), destaca as principais informações que cada lote deve conter, tanto lotes de recebimento quanto de distribuição:

#### Quadro 07 - Informativo de lotes

- Data e hora;
- Tipo de mercadoria, embalagem, quantidade de volumes e peso;
- Marcas, estado aparente e orientações complementares;
- Embarcador e consignatário;
- Veículo transportador;
- Zona de armazenagem designada.

Fonte: (RODRIGUES, 2012, p. 144).

Tais informações têm a função de garantir e assegurar a aquisição de quem fornece e de quem compra a mercadoria em negociação, são dados relevantes que podem trazer elementos para uma maior avaliação do produto, além de todas as outras informações complementares o registro de armazenagem consegue dar um enfoque maior no que diz respeito à qualidade e manuseio do produto.

#### *4.8.1.5 Estratégias de distribuição dos produtos/serviços*

Um dos mais importantes processos que a empresa deve desenvolver de forma assertiva é a distribuição dos produtos acabados, o bom funcionamento deste processo garante que o produto chegue em perfeitas condições de consumo ao cliente.

Tudo parte de uma boa armazenagem, que tem por principal objetivo acondicionar o produto acabado conforme sua necessidade, produtos perecíveis, por exemplo, são acondicionados sobre temperaturas mais baixas garantindo que ele fique fresco e saudável até a distribuição e consumo. O deslocamento também deve ser feito conforme a necessidade especial de cada produto ofertado pela empresa.

Todo o processo de deslocamento também deve ser facilitado para que o mesmo não se torne caro demais o que acaba fazendo com que o produto se torne ainda mais valorizado e correndo assim, o risco de as vendas caírem e a empresa não faturar o suficiente para se manter no ramo de mercado.

Dentro desse contexto deve-se analisar qual dos tipos de transporte são de melhor utilização para a empresa tanto na forma de armazenagem e entrega quanto de custos finais. Os tipos de transportes disponíveis no território brasileiro são cinco: rodoviário, ferroviário, aquaviário, dutoviário e aéreo. Cada um deles pode ser utilizado para transportar, por vezes, o mesmo tipo de produto, porém a empresa deve fazer a análise em uma gestão logística interna para definir a melhor forma de deslocamento e entrega do produto.

Pode-se destacar diante da diferenciação de custos entre os modais disponíveis para empresas brasileiras, que:

As diferenças de custo/preço entre os modais tendem a ser substanciais. Tomando como base um transporte de carga fechada a longa distância, verifica-se que, em média, os custos/preços mais elevados são os do modal aéreo, seguido pelo rodoviário, ferroviário, dutoviário e aquaviário, nessa ordem. (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2003, p. 248).

Cabe à organização colocar dentro de um plano estratégico a melhor ferramenta de deslocamento dos produtos acabados. Um meio incorreto e mal avaliado pode comprometer o faturamento da empresa, fazendo com que ela aumente o valor dos produtos ofertados e, por vezes, afugentando os consumidores que estão acostumados a valores mais tradicionais, de um mesmo modo o cartel de clientes diminui e faz com que a empresa deva usar de outras estratégias para diminuir os custos sejam elas na produção ou na margem de lucro o que não traz vantagem alguma para a empresa.

Diante do aproveitamento de custos na comanda de transporte observa-se que:

Quando o serviço de transporte não é utilizado de maneira a proporcionar vantagem competitiva, a melhor opção é aquela obtida mediante a compensação do custo da utilização de um serviço de transporte com o custo indireto do estoque ligado ao desempenho do modal selecionado. (BALLOU, 2004, p. 188).

O que o autor trata é o fato da empresa poder aproveitar melhor as estratégias de deslocamento do produto, fazendo com que todos os processos logísticos se tornem úteis e de menor custo para a organização, neste caso, sem diferencial competitivo no que diz respeito ao transporte, a empresa deve se posicionar de maneira favorável, podendo aproveitar a melhor forma de distribuição em relação aos concorrentes.

A empresa se localiza próxima ao mercado de distribuição de seus produtos, o que se torna uma vantagem competitiva. Faz-se necessário entender também que a cidade de Iporã do Oeste não possui muitos habitantes e sendo assim é comum que a grande maioria sejam fiéis aos mesmos lugares, como mercados e lojas principalmente, por isso se faz necessário ter vários pontos de vendas na mesma cidade. Diante desse fato, a Sousa Pescados possibilita várias opções de acesso, como em dois mercados da cidade localizados nas duas extremidades da avenida principal, além dos cinco principais estabelecimentos que oferecem almoço, janta e lanches.

Atualmente a empresa faz a entrega dos produtos a esses estabelecimentos conforme suas solicitações de pedido geralmente via telefone, então faz-se o acomodamento dos filés em caixas de isopor térmicas com gelo para manter a temperatura exigida, o transporte é feito com veículo de carga, onde os alimentos não ficam no mesmo ambiente que o condutor conforme exigido, além de possuir alvará de transporte cedido pela vigilância sanitária, nota fiscal e carteirinha de saúde do transportador.

#### *4.8.1.6 Apresentação da capacidade de produtos e dos procedimentos*

Ter conhecimento da capacidade produtiva e dos processos envolvidos é de vital importância para que a organização tenha êxito em seu ramo de atuação visando sempre o bom desempenho produtivo para que toda a estrutura da organização seja usada em seu máximo, aproveitando assim, todo o investimento feito.

O planejamento estratégico da produção visa saber os limites de produção da empresa para que ela não comprometa seu fornecimento prometendo uma maior oferta sem atender a

demanda necessária para suprir a necessidade dos clientes, busca também maximizar os resultados das operações e minimizar os riscos nas tomadas de decisões da empresa.

Dentro do planejamento estratégico temos a estratégia de produção a qual consiste em um aglomerado de políticas que dão sustentação a uma posição competitiva da unidade de negócios da empresa. Ela que busca esmiuçar como a produção vai suportar a vantagem competitiva e como ela irá complementar e apoiar as demais estratégias da corporação.

Destacam-se dois pontos chaves que, podem ser a base para a definição de uma estratégia produtiva, sendo:

As prioridades relativas dos critérios de desempenho e a política para as diferentes áreas de decisões da produção [...]. Logo, uma estratégia de produção consiste em estabelecer o grau da importância relativa entre os critérios de desempenho e formular políticas consistentes com esta priorização para as diversas áreas de decisões. (TUBINO, 2009, p. 39).

Outro grande ponto de relevância dentro de qualquer organização é a qualidade oferecida tanto no processo de produção, o que reflete no produto acabado, quanto na entrega do mesmo. Dessa forma um bom sistema de qualidade se baseia em um aglomerado de prevenções às quais são capazes de minimizar a concorrência de possíveis erros, vícios, defeitos, acidentes, falhas e omissões o que pode comprometer toda a estrutura organizacional da empresa.

Para possuir um bom sistema de qualidade interno é necessário:

Um sistema de qualidade, então, deve conter elementos técnicos e científicos bloqueadores de tais catástrofes. A missão será sempre evitar por prevenção e especificar as ações de atenuação quando o incidente grave acontecer, controlando sua repercussão. (VERRI, 2015, p. 183).

O que deve se levar em consideração é a importância de extinguir os pequenos focos de problemas logo em seu início para que os mesmo não se tornem grandes problemas futuros tais que, de um modo geral, podem vir a abalar a confiança dos consumidores em relação à empresa fazendo com que eles deixem de consumir do produto ofertado.

Atualmente a capacidade produtiva da Sousa Pescados não é tão grande, justificada por uma série de motivos como, por exemplo, a limitação da oferta de matéria prima. As tabelas a seguir possuem dados a respeito da capacidade produtiva para analisar com mais clareza a situação.

Tabela 07 – Estimativa da capacidade de produção de matéria prima

<b>ESTIMATIVA DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO MATÉRIA PRIMA (TILÁPIA VIVA)</b>			
<b>Quantidade de tanques</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Capacidade média de produção anual</b>	24.000 kg	30.000 kg	36.000 kg
<b>Produção média por mês - peixe vivo</b>	2.000 kg	2.500 kg	3.000 kg
<b>Absorção média mensal pela agroindústria</b>	1.300 kg	1.650 kg	2.000 kg
<b>Produção média por mês - filé</b>	433 kg	561 kg	680 kg
<b>Absorção média mensal pelo pesque e pague</b>	700 kg	850 kg	1.000 kg

Fonte: Autores (2017).

Observa-se que a empresa tem cinco tanques que produzem 24 toneladas de Tilápia por ano, sendo que a grande maioria vai para absorção da agroindústria transformando-a em filé. O restante para a pesca e comercialização no Pesque e Pague da família Sousa. De modo geral a primeira coluna da tabela representa o cenário atual da empresa em relação à capacidade produtiva de matéria prima, entretanto, vale ressaltar que atualmente a organização já planeja aumentar sua capacidade de matéria prima, sendo que para isso as obras se iniciam em 2018 para a construção do sexto tanque. Dessa forma percebe-se o quanto a empresa pode crescer em produção segundo estimativas usadas.

A grande maioria da matéria prima produzida é utilizada na agroindústria a qual hoje só não produz mais pela limitação de sua oferta. A seguir outra tabela que traz dados a respeito da industrialização.

Tabela 08 – Estimativa da capacidade de industrialização

<b>ESTIMATIVA DA CAPACIDADE DE INDUSTRIALIZAÇÃO</b>			
<b>Dias de abate por mês</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>16</b>
<b>Produção por dia - peixe vivo</b>	300 kg	300 kg	300 kg
<b>Produção por dia – filé</b>	100 kg	100 kg	100 kg
<b>Produção média mensal de filé</b>	433 kg	1.000 kg	1.600 kg
<b>Receita anual R\$ 28,00 - 2017</b>	R\$ 144.828,00	R\$ 324.000,00	R\$ 518.400,00
<b>Receita anual R\$ 30,25 - 2018</b>	R\$ 155.556,00	R\$ 348.000,00	R\$ 556.800,00

Fonte: Autores (2017).

Nesse caso observa-se que com a quantia de matéria prima atual é possível produzir uma média, em cinco dias de trabalho semanal, cerca de 433 quilos de filé por mês, contudo as demais informações mostram o máximo da capacidade produtiva que a estrutura e o quadro de colaboradores comporta atingindo em 16 dias de abate 1.600 quilos de filé por mês. Entretanto, é necessário destacar que no momento a empresa faz parte do simples nacional, do anexo II encaixada como indústria a qual conta com uma alíquota de contribuição de 4,5% com faturamento anual de até R\$ 180.000,00 reais, logo percebe-se que se a produção aumentar o faturamento, de forma direta, aumentará também.

Visando isso devemos levar em consideração os aumentos da capacidade de produção de matéria prima, já que a organização produz o próprio material para manufatura.

Para a projeção estipulada para primeiro semestre de 2018, a empresa ainda se enquadra no simples nacional, entretanto se continuar crescendo como esperado, em breve sofrerá um ajuste tributário.

Da forma como a empresa está trabalhando ela consegue produzir, otimizar seus próprios recursos, valorizar a logística e a mão de obra familiar além de garantir o padrão de qualidade. Com esses mesmos recursos à empresa pode aumentar sua capacidade de industrialização, porém as tendências de crescimento são nítidas e se faz necessário estar atento às estratégias e planejamentos para crescer com sustentabilidade financeira e ambiental sem perder o padrão de qualidade.

#### *4.8.1.7 Análise da localização da empresa*

O aspecto mais importante e de fundamental importância para uma empresa do mesmo ramo da organização Sousa Pescados, que tem sua distribuição em cidades vizinhas e na da sua própria fundação, é a localização da empresa.

Todos os processos já citados dependem de uma boa estratégia de localização a qual traz benefícios logísticos para a empresa desde a aquisição de insumos quanto à distribuição dos produtos acabados, sejam eles consumidores finais ou intermediadores.

Diante da localização varejista destaca-se que:

Localização consiste em uma das decisões mais críticas para um varejista. Diferente de outras variáveis do composto varejista (tais como preço, mix de produtos, promoção, apresentação, atendimento e serviços), que podem ser alteradas ao longo do tempo, a localização de uma loja não pode ser modificada. Um erro na seleção de um ponto significa uma enorme desvantagem competitiva para uma loja, exigindo esforços mercadológicos e muitas vezes sacrifícios de margem que levam a prejuízos operacionais. (PARENTE, 2000, p. 325).

Um bom estudo geográfico deve ser feito antes mesmo da constituição da empresa e implantação da mesma, visando sempre a melhor técnica de escoamento dos produtos, insumos e na facilidade de acesso de consumidores diretos que se deslocam para adquirir o produto o mais fresco e com maior qualidade possível direto da indústria, a qual traz essa possibilidade de aquisição.

A empresa deve se preocupar com alguns problemas decorrentes de uma má localização imposta em sua constituição, observa-se que:

Normalmente, os problemas de localização caracterizam-se por ser bastante complexos e intensivos no uso de bases e dados. A complexidade da multiplicação do número de diferentes localidades alternativas pelas estratégias de estocagem em cada uma das instalações e pelos diferentes modais de transporte. A intensidade no uso de informações é gerada pela necessidade de analisar detalhadamente dados sobre demandas e transporte, dentre outros. De maneira geral, as informações relevantes a um estudo de localização, não havendo a pretensão da exaustão. (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2003, p. 448 e 449).

Obviamente tem que se dar importância a todos os tipos de instalações da organização, desde a localização da parte industrial, armazenagem dos insumos e dos produtos prontos para comercialização, alguns tópicos devem ser analisados quando à o interesse de um futuro empreendedor de fazer suas instalações em pontos estratégicos para que erros não sejam frequentes:

- Localização de clientes, varejistas, armazéns, de centros de distribuição, de fábricas de fornecedores;
- Produtos movimentados, incluindo os respectivos volumes/pesos e características especiais;
- Demanda anual por cada produto em cada localidade;
- Fretes por cada modalidade de transporte relevante;
- Custos de armazenagem, incluindo mão de obra, gastos fixos com instalações, espaço e impostos;
- Tamanho e frequência dos carregamentos de uma instalação a outra;
- Custos de processamento de pedidos;
- Metas e exigências de serviço.

Todos esses tópicos são trazidos pelos autores Figueiredo; Fleury e Wanke (2003), no livro de Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, dando uma maior ideia de por onde um futuro empresário deve seguir para que haja uma boa distribuição estratégica de

espaços físicos e procedimentos logísticos dentro da organização e para que as pessoas fora da organização que também estão envolvidas no processo tenham facilidade de acesso à mesma.

De um modo geral Ballou (2004), dá enfoque a mais cinco outros tipos de problema relacionado à localização que vão ao encontro dos autores anteriormente citados, sendo assim:

Quando se discutem métodos de localização, é útil classificar os problemas de localização em um número limitado de categorias, em especial: 1) por força direcionadora; 2) número de instalações; 3) descontinuidade das escolhas; 4) grau de agregação de dados; 5) horizonte de tempo. (BALLOU, 2004, p. 434).

Cada um dos pontos destacados pelo autor traz uma série de informações úteis para cada tipo de ramo de atuação, indústria, varejo ou prestadora de serviços. Basicamente ao olhar para o ramo da agroindústria, o qual está sendo estudado mais a fundo, o autor intitula algumas estratégias importantes que destacam posicionamento dos armazéns e centro de produção buscando alternativas que trazem vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

A localização em muitos casos se torna uma vantagem competitiva, pois possibilita otimizar o tempo permitindo em deslocamentos mais rápidos e em menor tempo, além de reduzir os custos operacionais nas empresas, pois centralizam-se as operações e viabilizam-se investimentos em diversas outras áreas graças a economia que eles trazem.

Se a empresa está bem localizada traz outros benefícios como facilitar o acesso dos clientes e a visibilidade da marca. São benefícios que a agroindústria Sousa Pescados possui, pois ela fica localizada na Linha São Vendelino, interior do município de Iporã do Oeste - SC, distante um quilômetro da SC 163 a quase sete quilômetros do centro de Iporã do Oeste, o qual se localiza entre as duas grandes cidades da região, São Miguel do Oeste e Itapiranga com grande fluxo de trafegabilidade da população em geral que passam na cidade.

Figura 19 - Localização da empresa



Fonte: *Google Maps* (2017).

Como mostra a figura, essa boa localização favorece a logística de entrega e atendimento, os quais ficam mais rápidos e eficientes. Mesmo se os clientes preferem vir até o centro de produção e aproveitar os preços de indústria só precisam percorrer um quilômetro de estrada de terra que sempre está em boas condições de trafegabilidade.

#### 4.9 PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO

No plano de comercialização, analisa-se todos os canais de comercialização disponibilizados pela empresa, avalia-se a forma pela qual o cliente tem acesso aos produtos e serviços da empresa, bem como os locais onde o consumidor frequenta para ter acesso aos produtos. A estruturação do plano de comercialização da empresa Sousa Pescados é fundamental para o auxílio nas tomadas de decisões da empresa, pois organiza-se a equipe de vendas e define-se metas para a qualidade no atendimento e na prestação de serviço aos consumidores finais.

#### 4.9.1 Tamanho da força de venda

A estrutura do tamanho da força de vendas envolve um planejamento avaliando as oportunidades do mercado partindo da organização e do sistema de vendas, designando metas e estratégias para seus vendedores e sempre controlando o esforço de vendas exercido a fim de analisar o potencial do mercado.

Os vendedores exercem um papel fundamental nas empresas, pois a capacitação e o bom desempenho deles definem o futuro da empresa, já que são eles os distribuidores dos produtos para os clientes, sendo responsáveis pelas vendas e pela fidelização dos consumidores. De acordo com Kotler (2011), os vendedores representam um dos ativos mais produtivos e caros da empresa, quando a empresa define aumentar o número de vendedores, consequentemente aumentarão suas vendas e os custos.

Segundo Cobra (2010), existem vários métodos de determinação do tamanho da força de vendas, porém a maioria quantifica apenas alguns dos fatores que precisam ser considerados na decisão de como devem ser vendidos os produtos da empresa. As decisões de estruturação da força de vendas têm sido baseadas em fatores quantitativos, sem qualquer determinação explícita de como as várias alternativas afetariam a margem operacional da empresa. O método a ser escolhido pela empresa deve avaliar as várias alternativas de dimensionamento da força de vendas para chegar a uma estrutura que maximize sua margem operacional.

A etapa inicial para a determinação do tamanho da força de vendas de acordo com Cobra (2010), é a criação e a delimitação de territórios de vendas. Para isso, devem ser observadas certas qualidades desejáveis dos territórios, tais como: Igualdade de cargas de trabalho, potencial de vendas, cultura e costumes.

Atualmente na empresa Sousa Pescados o tamanho da força de vendas é composto por cinco vendedores, entretanto como é uma empresa familiar, essas mesmas cinco pessoas desempenham outras atividades como a produção quando necessário, além de efetuar as vendas quando conveniente. A força de vendas registra maior fluxo e dificuldade em suprir as necessidades quando ocorre o aumento expressivo da demanda, que é ocasionado por fatores como o verão que nessa época principalmente os consumidores buscam sair mais de casa ou então buscam uma alimentação mais elaborada e saudável, assim gerando aumento da procura em restaurantes, mercados e escolas nos períodos de aula. Outro fator de aumento é ocasionado por datas comemorativas e culturais como o período de quaresma, que na tradição cristã é um período de penitência e reflexão antes da páscoa, sendo que a prática mais comum

de penitência adotada pelos fiéis é mudar o hábito alimentar e substituir a carne vermelha pela carne de peixe, o que todo ano dispara as vendas de filé de tilápia nesse período. De forma geral todas as datas comemorativas e feriados aumentam a demanda pois é o momento que comumente as famílias se reúnem e buscam diferenciar o cardápio de forma mais saudável.

A gestão de vendas deve identificar todos os possíveis clientes em um território e definir o potencial de vendas para o produto considerado por cliente com base no potencial total de compra de cada cliente. Diante da necessidade de ampliação de mercado a Sousa Pescados teve a necessidade de criar metas de vendas, sendo realizadas então seis vendas externas, sendo necessários dois vendedores (gestores) para a realização das visitas nestes potenciais clientes, abrangendo três restaurantes, dois supermercados e a rede municipal de ensino que utiliza o filé de tilápia na merenda escolar. Após o fechamento da parceria entre a Sousa Pescados e estes clientes, outros comerciantes vieram até o ponto de venda da empresa para buscar os produtos para distribuição. Vale destacar que atualmente a empresa fornece o filé de tilápia para sete estabelecimentos comerciais mais a rede municipal de ensino na cidade Iporã do Oeste. Com as atuais parcerias, a empresa atinge a capacidade máxima produtiva de matéria prima, sendo assim, não é oportuno ou viável realizar mais vendas externas e talvez criar uma demanda maior que a oferta, comprometendo a satisfação de clientes novos e dos parceiros já fidelizados. Em primeiro lugar é necessário aumentar a capacidade de oferta de matéria prima para retomar as vendas externas.

#### **4.9.2 Estrutura de força de venda**

A estrutura da força de vendas envolve os procedimentos de como o vendedor irá atuar em determinada empresa seguindo os processos pré-elaborados para a apresentação e escolha do produto, vendas e pós-vendas.

Segundo Cobra (2010), o grande defeito da maioria das organizações reside em como montar uma equipe de vendas que otimize seus esforços de *marketing* e de vendas. A estrutura da força de vendas deve atender a duas prerrogativas básicas:

- Força de venda direta: Onde a empresa utiliza com exclusividade os vendedores próprios que vão visitar diretamente os clientes da empresa.
- Força de vendas indireta: A empresa utiliza representantes, distribuidores ou vendedores autônomos que não possuem vínculo trabalhista com a empresa.

Kotler (2011), define que se ela vende muitos produtos a diferentes tipos de clientes, pode necessitar de uma força de vendas estruturada por produto ou por mercado.

A estrutura pode ser dividida em: força de vendas por território, por produto, por mercado e estruturas complexas.

- Força de venda por território segundo Kotler (2011), cada vendedor tem um território já definido para vender o produto da empresa, sendo assim tem uma maior confiança do cliente e também recebe todas as reclamações para fim de melhorar o seu atendimento e em relação aos produtos.

- Força de venda por produto, conforme Kotler (2011), é muito importante o vendedor conhecer todas as técnicas do produto, pois assim que o cliente tiver alguma dúvida irá procurar quem lhe vendeu o produto para saná-la.

- Força de vendas por mercado, de acordo com Kotler (2011), possibilita que cada um dos vendedores saiba das necessidades específicas dos seus clientes. A desvantagem é quando o seu cliente está fora do seu território de atuação.

- Estruturas complexas, para Kotler (2011), é quando uma empresa vende uma grande variedade de produtos a muitos tipos de clientes situados em uma área geográfica mais ampla e que frequentemente os outros princípios de estruturação de venda.

A Sousa Pescados é uma empresa estabilizada na região de Iporã do Oeste em Santa Catarina, trata-se de uma empresa familiar com estrutura de vendas simplificada, pois os vendedores também são responsáveis por todas as outras atividades, como a logística, produção, marketing, recursos humanos e departamento financeiro, assim dominando o conhecimento geral dos produtos e serviços prestados, desta forma não é necessário à estruturação de vendas por produto, por território ou outras estruturas mais complexas.

#### **4.9.3 Tamanho do mercado**

A grande maioria das organizações são criadas com o objetivo de gerar lucro, agregando valor a seus produtos ou serviços comercializados para seus clientes. Entretanto, uma empresa só existe se ela tem público, clientes e consumidores, os quais são aqueles que mantêm a empresa viva. Para que o lucro seja gerado, vendas precisam ser feitas a esses clientes, e para que isso seja alcançado é essencial saber quem são esses clientes e onde eles estão para que assim seja mais fácil seduzi-los, encantá-los e satisfazê-los para que se tornem clientes da empresa. “O tamanho de um mercado é definido como o conjunto de potenciais compradores atuais e futuros de um produto ou serviço. Esses potenciais compradores possuem três características: interesse, renda e acesso.” (RIGONATTI, 2014).

O fato de uma empresa ter sucesso está diretamente ligado com o lucro que a mesma obtém para si e seus sócios e, para obter esses lucros ela precisa estar ciente do mercado, do que seus clientes buscam e com qual frequência e necessidade eles consumirão seu produto. O tamanho de mercado deve ser estipulado conforme a oferta de produção que a empresa obtém, com sua capacidade de atender a demanda consumidora.

Conforme Las Casas (2006), geralmente a administração de vendas costuma dividir territórios por linha de produtos ou por área geográfica, dessa forma os vendedores procuram vender para os clientes de determinada área geográfica todos os produtos de uma linha específica.

Com a concorrência acirrada e clientes cada vez mais exigentes, os gerentes de vendas tendem a organizar territórios em torno de clientes, de acordo com Las Casas (2006), isso objetiva tornar os vendedores especialistas no ramo e na indústria à qual eles estão atuando. É desta forma que a empresa estudada atua no mercado, seus vendedores são treinados para melhor atender as necessidades do cliente, desta forma tendo conhecimento técnico sobre seu produto, desde o processo de criação até o processo final de abate para a distribuição. Desta forma entender qual é a necessidade de seus consumidores se torna mais importante.

Atualmente a empresa Sousa Pescados tem seu tamanho de mercado definido de forma municipal, atendendo principalmente a demanda da cidade de Iporã do Oeste onde a mesma se localiza, tendo seu foco direcionado principalmente para os clientes da cidade, contudo, atende clientes de mais cinco municípios na região que buscam pelo produto nos comércios do município e também no ponto de venda da empresa. Observa-se que diante os fatos, realizar ações de *marketing* mais abrangentes nas cidades próximas não é interessante para a empresa nas condições em que ela se encontra hoje, pois sua capacidade produtiva de matéria prima já está no limite de produção, entretanto para uma possível expansão é plenamente viável considerar essas informações.

A seguir pode-se observar alguns detalhes importantes sobre o tamanho de mercado da cidade de Iporã do Oeste.

Tabela 09 – Tamanho de mercado municipal

<b>Tamanho de mercado municipal (Iporã do Oeste)</b>		
<b>Homens (2010)</b>	4.258	Homens
<b>Mulheres (2010)</b>	4.151	Mulheres
<b>Total Hab. (2010)</b>	8.409	Pessoas
<b>População estimada (2016)</b>	8.876	Pessoas
<b>População residente rural (2010)</b>	4.287	Pessoas
<b>População residente urbana (2010)</b>	4.122	Pessoas
<b>IDHM (2010)</b>	0,759	
<b>IDHM Renda (2010)</b>	0,743	
<b>PIB (2010)</b>	210.264.000,00	Reais
<b>Valor do rendimento nominal mediano mensal das pessoas de 10 anos ou mais de idade, com rendimento - economicamente ativas</b>	750	Reais
<b>Domicílios particulares permanentes</b>	2.625	Domicílios
<b>Aquicultura - Carpa - produção - quantidade (2015)</b>	110.000	kg
<b>Aquicultura - Tilápia - produção - quantidade (2015)</b>	70.000	kg

Fonte: (IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2016).

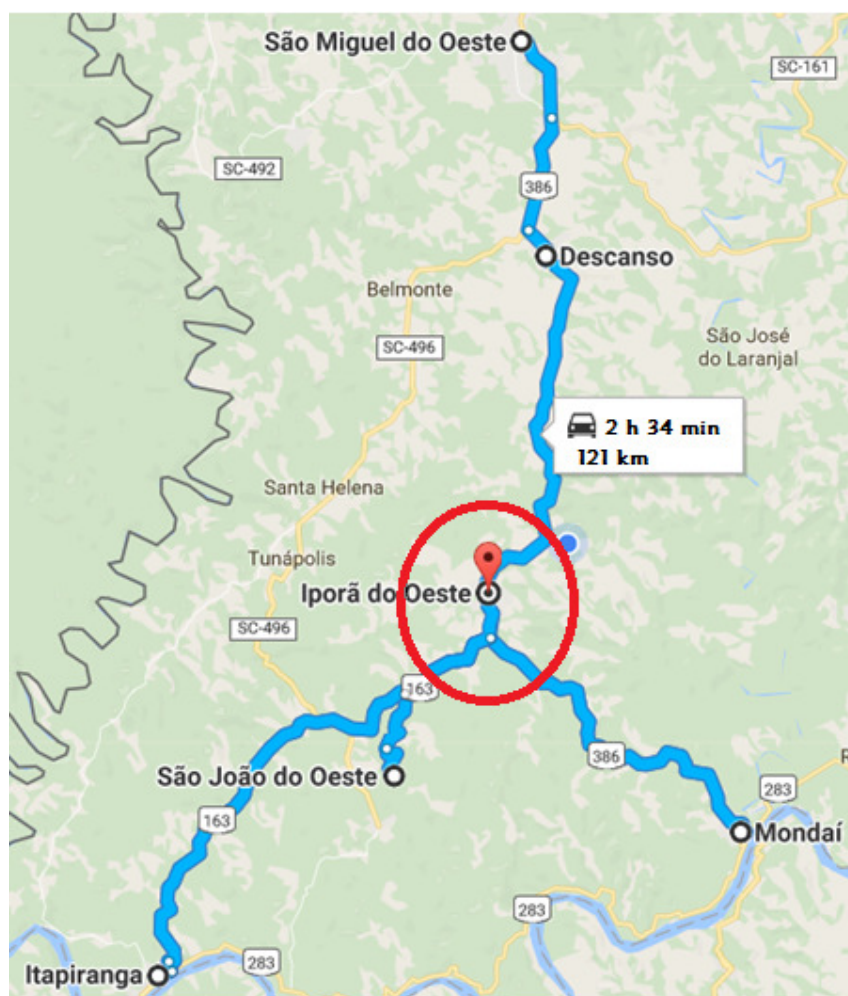
Diante da tabela 07, é possível perceber através dos dados mais relevantes que a cidade é consideravelmente pequena em número de habitantes, entretanto possui números expressivos em relação ao seu tamanho, como por exemplo, o IDHM (2010) - 0,759, o qual segundo Brasil (2017), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento no Brasil define o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) como uma medida composta de indicadores de três dimensões do desenvolvimento humano: longevidade, educação e renda. O índice varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1, maior o desenvolvimento humano. Sendo que essa cidade ocupa o 383º lugar no ranking brasileiro, mesma posição de grandes cidades como Salvador -BA, ou então a frente de cidades como Nova Mutum - MT que ocupa a 400º posição.

Esse indicador mostra de forma geral a capacidade dos habitantes de garantir um padrão de vida capaz de assegurar suas necessidades básicas, como água, alimentação e moradia, além da condição de aquisição de bens e serviços. Para a empresa Sousa Pescados esses resultados são muito importantes, pois além do município apresentar baixos índices de produção de Tilápia pela piscicultura, não possui nenhuma outra agroindústria de concorrência direta localizada no município. Por fim está localizada em um mercado com grande capacidade de aquisição dos produtos ofertados e que assim gera um cenário de grandes perspectivas.

Como ela se localiza estrategicamente entre cidades importantes do extremo oeste catarinense, e com grande fluxo de pessoas transitando diariamente na rodovia, acaba atendendo clientes de mais cinco municípios da região.

A seguir é possível perceber com mais clareza o tamanho de mercado.

Figura 20 - Tamanho do mercado de atuação



Fonte: Autores (2017) – Imagem Google Maps (2017).

Observa-se que a linha azul representa a rodovia que liga as cidades a São Miguel do Oeste, considerada a cidade mais importante da região onde a empresa se localiza. Nesse trajeto a empresa está localizada no centro do mapa como mostra o ponto de localização representado pelo círculo vermelho.

Diante desse contexto, o melhor produto ou serviço para oferecer é aquele que os clientes realmente querem comprar. E no caso da Sousa Pescados é perceptível esse interesse por seus produtos oferecidos devido ao aumento do consumo de filé de Tilápia nos últimos anos. Por isso é tão importante conhecer o tamanho do mercado existente, ele permite

desenvolver metas ou criar estratégias eficientes para atingir esse público e obter resultados, conquistando uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Além disso, descobrir qual o volume de vendas que poderá ser atingido, qual o volume de produção é necessário para atender a demanda, e conseqüentemente o potencial de lucro real do negócio. Assim é possível ter uma visão mais clara e segura para decidir se é viável ou não continuar investindo no ramo em que a empresa atua.

#### 4.9.4 Potencial de mercado

Conhecer o potencial de mercado é essencial para todo negócio que deseja se consolidar ou expandir afinal ele é responsável por fornecer informações úteis para desenvolver um planejamento estratégico de atuação, como direcionamento da força de vendas e planos de *marketing* para atingir esses objetivos.

Desta forma “potencial de mercado em sua conceituação tradicional, é um número relativo, estatístico e que define o tamanho relativo dos diferentes segmentos geográficos que estão sendo medidos.” (DIAS, ROBERTO, 2003, p.26).

O termo potencial de mercado é utilizado para representar o quanto um setor de negócios ou uma empresa poderá vender seus produtos ou qual é a oportunidade de vendas que o mercado em análise apresenta.

O potencial de mercado reflete quanto determinado setor, por sua tendência histórica e/ou pesquisa de mercado poderá vender. Ele é um número que trata das vendas realizadas por um ramo de negócios. O que se quer é saber qual foi o desempenho histórico das vendas no setor, a fim de analisar e fazer projeções futuras.

O potencial de mercado pode ser avaliado sob duas perspectivas diferentes:

A primeira delas diz respeito a quanto um determinado negócio é capaz de produzir/vender dentro de um período de tempo estabelecido. A segunda diz respeito ao mercado em si e trata de quanto dinheiro um segmento da economia tem em mãos para gastar, especialmente, com seu negócio.(BALIEIRO, 2017).

Balieiro (2017), ainda destaca que são duas importantes formas de ver e analisar o potencial de mercado e uma depende diretamente da outra, já que não basta a empresa ter capacidade de produzir e vender se o mercado não tem dinheiro para comprar. Da mesma forma, não adianta o mercado ter dinheiro em mãos para comprar se a empresa não é capaz de entregar ou produzir o suficiente.

De forma geral, potencial de mercado é a relação entre o quanto o negócio é capaz de produzir e o quanto o mercado é capaz de comprar e quanto maior for o potencial de mercado, maior é a fatia que ele pode absorver e abastecer.

No caso da Sousa Pecados, a empresa atua focada no município de Iporã do Oeste, pois possui a inspeção municipal a qual permite a comercialização dos produtos somente dentro da área do município, entretanto percebe-se a grande demanda do produto por clientes de municípios vizinhos, que procuram os pontos de venda localizados em Iporã do Oeste para adquiri-lo.

Isso significa que o tamanho de mercado atualmente é Iporã do Oeste, contudo o potencial de mercado abrange todos os municípios vizinhos e região, como principalmente Itapiranga, São João do Oeste, Mondaí, Descanso e São Miguel do Oeste.

Com base nisso a empresa tem um grande potencial de expansão, porém a mesma precisa se adequar à procura dos clientes. Seu crescimento poderá ser expandido para dimensões estaduais dentro de alguns anos, podendo alcançar mercados e pontos de vendas específicos de toda a região Oeste de Santa Catarina atendendo um maior e mais variado grupo de clientes exigentes, preocupados com a qualidade de vida própria, de familiares e amigos.

A empresa está localizada em uma região que apresenta ótimos números, grandes qualidades e possibilidades de absorção da produção, além de possuir um considerável número de clientes potenciais, como observa-se a seguir.

Tabela 10 – Cenário do potencial mercado da Sousa Pescados

<b>CENÁRIO DO POTENCIAL MERCADO</b>						
<b>Cidades</b>	<b>Itapiranga</b>	<b>São João do Oeste</b>	<b>Mondaí</b>	<b>Iporã do Oeste</b>	<b>Descanso</b>	<b>São Miguel do Oeste</b>
<b>Área da unidade territorial 2016 (km<sup>2</sup>)</b>	283,031	163,304	202,145	199,302	287,395	234,036
<b>Total Hab. (2010)</b>	15.409	6.036	10.231	8.409	8.634	36.306
<b>População estimada (2017)</b>	16.683	6.309	11.496	8.930	8.399	39.793
<b>População residente rural (2010)</b>	7.793	3.917	3.926	4.287	4.337	4.241
<b>População residente urbana (2010)</b>	7.616	2.119	6.305	4.122	4.297	32.065
<b>Homens (2010)</b>	7.858	3.098	5.422	4.258	4.356	17.650
<b>Mulheres (2010)</b>	7.551	2.938	4.809	4.151	4.278	18.656
<b>IDHM (2010)</b>	0,775	0,761	0,748	0,759	0,743	0,801
<b>IDHM Renda -2010</b>	0,766	0,756	0,728	0,743	0,741	0,787
<b>Ranking IDHM 2010</b>	178°	350°	583°	383°	695°	37°
<b>PIB per capita -2014</b>	36.283,98	28.874,01	45.826,88	23.978,14	22.867,97	31.536,01
<b>Valor do rendimento nominal mediano mensal das pessoas de 10 anos ou mais de idade, com rendimento - economicamente ativas (2010)</b>	850,00	750,00	800,00	750,00	765,00	900,00
<b>Aquicultura - Carpa - produção - quantidade - kg (2015)</b>	50.000	22.000	10.700	110.000	40.000	50.000
<b>Aquicultura - Tilápia - produção - quantidade - kg (2015)</b>	150.000	20.000	60.000	70.000	50.000	210.000
<b>População residente, religião católica apostólica romana (2010)</b>	14.599	5.943	5.533	7.229	7.930	29.304
<b>População residente, religião evangélicas (2010)</b>	685	81	4.553	1.135	651	5.533
<b>Código do Município</b>	4208401	4216255	4211009	4207650	4204905	4217204

Fonte: Autores (2017) com base em dados do IBGE (2017).

Percebe-se que as cidades possuem considerável número de habitantes urbanos em que a religião cristã predomina a região, possui altos índices de IDH e também o poder aquisitivo é relevante, sendo que vivem em uma região em que a produção de peixes é muito singela perante a capacidade total de produção e demanda da região.

Para se certificar da potencialidade de potenciais clientes da região foram realizados questionários com o intuito de levantar dados e informações. Sendo assim 24 pessoas foram questionadas em relação a onze perguntas como observa-se no apêndice E. Algumas respostas se mostraram mais relevantes como é possível perceber nos gráficos do item 4.5.4.5 Análise dos questionários destinados aos consumidores potenciais.

De forma geral a pesquisa comprovou que a empresa tem um mercado com muito potencial de expansão. A grande maioria das pessoas gostam de peixe, mas não consomem muitas vezes pela falta de acesso, praticidade, hábitos saudáveis, entre outros. E os que consomem com mais frequência optam por modos de preparo menos saudáveis. Sendo assim no futuro quando aumentar a estrutura e tiver inspeção estadual, ela poderia estar expandindo suas ações para outras regiões, como vender em cidades vizinhas, fazer parceiras com escolas para merenda escolar e trazer os alunos para conhecer a empresa.

Outro questionário foi realizado com o objetivo de mensurar o interesse de empresas intermediárias interessadas. 23 comércios foram pesquisados, de 3 cidades, com foco maior em São Miguel do Oeste. Responsáveis e proprietários responderam ao questionário de treze perguntas conforme modelo de questionário disponível no apêndice C.

Conforme os resultados disponíveis no item 4.5.4.3 Análise dos questionários destinados as empresas intermediárias interessadas, nota-se que a maioria já vende peixes e o mercado mais promissor se mostrou o de São Miguel do Oeste. Entretanto de forma geral a grande maioria está disposto a um futuro próximo revender o produto, que traz boas perspectivas a Sousa Pescados.

#### **4.9.5 Projeção do volume de vendas**

Para todas as empresas a projeção de vendas pode ser considerada um planejamento estratégico, pois serve para antecipar decisões ou prever a contratação de funcionários, a demanda de produtos, otimização do estoque, faturamento, direcionamento das ações de *marketing*, entre outros. Essa projeção possibilita planejar de forma mais objetiva os resultados estimados, já que trazem dados e informações em sua formulação que ajudam a criar projeções mais realistas.

Segundo Borges (2017), a projeção de vendas corresponde a uma estimativa (com alto potencial de se concretizar e com base em dados) da quantidade de demanda pelos produtos/serviços da empresa em um período futuro. Contudo a “previsão de vendas refere-se a um número absoluto obtido a partir dos dados históricos de venda da sua empresa.” (DIAS, 2003 p. 29).

Para elaborar uma projeção do volume de vendas é preciso considerar alguns fatores que variam de acordo com o segmento de atuação de cada empresa, esses fatores podem alterar os resultados, ou seja, as projeções de vendas futuras.

Uma das formas mais comuns são baseadas em experiências passadas, ou vendas no mesmo período do ano passado, contudo precisa ser usada com cautela. Outro fator é o mercado consumidor que sofre variações constantemente devido a situação econômica e política principalmente, mudanças de interesse do público alvo e tendências de crescimento do setor.

Estratégias de posicionamento e atuação também interferem bastante, pois se a empresa pretende aumentar o valor cobrado pelo seu produto a receita deverá aumentar, entretanto como será a aceitação do mercado, ou em outra hipótese, se a empresa pretende vender mais na projeção, qual é a capacidade de recursos (financeiros, tecnologia, matéria prima, ações de *marketing*, e mão de obra) que ela tem hoje e quanto ela deverá ter futuramente para concretizar essa meta.

Faz-se necessário considerar também se os produtos estão sujeitos a oscilações, ou seja, quedas ou aumentos da demanda e produção devido a condições climáticas e datas culturais ou comemorativas que podem afetar o resultado das vendas.

A empresa Sousa Pescados atualmente registra quanto produz de filé por mês, mas não elabora uma planilha de projeção de vendas. Diante disso, com dados fornecidos pela empresa pode-se elaborar a planilha de projeção de vendas a seguir:

Tabela 11 – Projeção do volume de vendas

PROJEÇÃO DO VOLUME DE VENDAS						
Filé de Tilápia	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
	kg	kg	kg	kg	Kg	kg
2017	429	476	525	601	325	328
2018	560	620	710	400	400	400
%	<b>31%</b>	<b>30%</b>	<b>35%</b>	<b>-33%</b>	<b>23%</b>	<b>22%</b>

Fonte: Autores (2017).

Por ser uma empresa familiar de pequeno porte, ela obteve bons resultados no ano de 2017, e diante as tendências do segmento de alimentos saudáveis, produção de tilápias e da demanda do mercado, mostram um cenário bem otimista para o mesmo período do ano de 2018. Essa projeção foi baseada em registros da quantidade de produção e vendas realizadas no primeiro semestre de 2017, e nos lotes de criação de tilápia que estão sendo preparados para esse período de 2018. Os filés foram comercializados a um preço médio de R\$ 28,00 reais o quilo no ano de 2017, entretanto levando em consideração os reajustes da ração dos peixes e demais insumos usados na produção, além de mão de obra e da grande demanda, o preço médio de comercialização foi projetado para um preço médio de R\$ 30,25 reais o quilo em 2018. Assim a empresa obteve em 2017 o aumento gradativo das vendas de janeiro a março, justificado por ser um período de várias datas festivas onde existe a grande concentração de pessoas de outras cidades que vem para região visitar seus familiares, e em busca de uma forma de diversificar o cardápio de forma saudável e prática, optam pelo filé de Tilápia em casa ou nos restaurantes e lanchonetes. Outra razão é a temporada de verão que aumenta o fluxo de clientes no camping e pesque pague da família, que utiliza desse filé para servir refeições para os clientes.

A partir de abril, registra-se uma considerável queda de vendas, justificado pelo fato do término da quaresma que na tradição cristã é um período de penitência e reflexão antes da Páscoa, sendo que a prática mais comum de penitência adotada pelos fiéis é mudar o hábito alimentar e substituir a carne vermelha pela carne de peixe, e que todo ano dispara as vendas de filé nesse período. A grande venda de março é devido a esse fato e a grande queda após o período também, pois durante essa época os clientes se alimentam com muito peixe que acaba gerando uma saturação. Depois deste período as pessoas optam por outros alimentos, como pizza, churrasco, massas em geral, entre outros. Somente depois de junho que as vendas começam a aumentar novamente gradativamente.

A empresa considera muito importante uma projeção de vendas dessa forma, pois possibilita visualizar com mais clareza como está o andamento dos objetivos, entretanto como a situação econômica e política do país é muito imprevisível, ela pensa otimista e pessimista, tanto que se nesse período faltar matéria prima a empresa já possui parceria com um produtor da região que terá sua produção pronta para o mesmo período. Contudo se não conseguir mercado para sua própria produção ela consegue comercializar com intermediários que vendem para pesque e pague de outros estados ou em agroindústrias de grande porte, visando sempre conseguir fazer o giro financeiro.

#### 4.9.6 Cotas de vendas/atendimentos por vendedor

Toda empresa é criada com o objetivo de produzir algo útil, vender e obter lucro nesse processo e se as vendas por algum motivo não vão bem, tudo entra em colapso. Um dos possíveis motivos da falta de vendas pode ser a falta de comunicação com os vendedores que não estão conseguindo atingir, ou não sabem quais as cotas ou metas a atingir. Diante disso se faz necessário usar técnicas para transmitir o que se quer de um vendedor formulando um sistema de cotas sobre suas atividades vinculadas a incentivos, deixando claro qual a melhor direção para alcançar os resultados esperados. Dessa forma as “cotas de vendas é um determinado conjunto de objetivos e metas mínimas que o vendedor precisa realizar para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos.”(DIAS, 2003 p. 324).

De acordo com Meira (2011), para definir uma cota não é necessário definir o quanto o seu vendedor deverá vender em um determinado período. As cotas podem ser definidas de três formas:

- Por volume de vendas onde se define um número de vendas que deverá ser atingido em um determinado período.
- Por lucratividade onde dentro do volume de vendas definido pode-se determinar uma porcentagem de um determinado produto que possui maior lucratividade.
- Por atividade onde o vendedor necessita trazer um determinado número de novos clientes com um número positivo de seus *feedbacks*.

Para Carmo (2008), existem três principais tipos de cotas o primeiro, com relação a resultado de vendas, o segundo com relação a atividades desenvolvidas e o terceiro com relação ao desempenho financeiro das vendas.

As cotas de resultado referem-se aos volumes financeiros de vendas, físico de produtos vendidos, produtos específicos, vendas a clientes específicos (novos, atuais ou outros seguimentos). As cotas de atividades consistem no cuidado com o cliente visando vendas futuras, ações como visita a clientes, propostas enviadas, demonstrações de campo, convenções organizadas, treinamento e aperfeiçoamento próprio, palestras a clientes, entre outras. Já as cotas financeiras de vendas referem-se à rentabilidade (custos e ganhos) das atividades.

É muito importante ter atenção na estipulação das cotas, pois ela pode ser um indicador de satisfação ou insatisfação para a equipe de vendas. Uma das formas para gerar satisfação é criar cotas ou metas realistas, objetivas e de fácil compreensão e vincular a um

sistema de incentivos, deixando claro para o vendedor o que deve ser feito e como deve ser feito, assim mostrando uma direção.

A Sousa Pescados não possui colaboradores que desempenham só a função de vendedor, devido a incapacidade financeira e de produção para manter um profissional da área. Devido a isso a mesma equipe que produz os produtos, administra, faz as demais atividades necessárias e ainda efetua vendas quando conveniente, pois essa é a característica de empresas familiares, poucos colaboradores que possuem habilidade e capacidades de desempenhar várias atividades com excelência gerando uma saúde financeira para a empresa.

A equipe de vendas que existe atualmente não possui e nem sofre por pressão para atingir cotas ou metas, ou seja, trabalha para atender a demanda, que atualmente está de acordo com o porte da empresa. Para incentivar o crescimento e mostrar resultados mais visíveis para toda a equipe, as metas criadas na projeção de vendas servem para motivar e incentivar a equipe a atingir esses resultados, já que atualmente só não produz mais por falta de matéria prima, entretanto no mesmo período do ano de 2018 a empresa visa aumentar a oferta de matéria prima, e conseqüentemente precisará vender essa quantidade.

Para vender essa quantidade a equipe além de estar preparada deve estar ciente de quanto significa a projeção da empresa e de quanto é a meta. Dessa forma a meta é atingir 90% da projeção, cerca de 23% por semana, sendo que toda semana na terça-feira seria realizada uma reunião com tempo estimado de uma hora para avaliar o desempenho até o momento e quanto faltaria para atingir a meta. No final do mês com os resultados e sucesso no alcance das metas seria feita uma confraternização simples com alguns pratos à base peixe no ambiente da empresa para toda a equipe como forma de comemoração assim reforçando o estímulo a equipe. Entretanto se as metas não forem atingidas, análises precisam ser feitas a fim de constatar quais são as falhas e quais as possíveis soluções.

#### **4.9.7 Orçamento de vendas**

O processo orçamentário é muito importante no mundo empresarial, pois precisa ser formulado baseado na realidade interna da empresa e no mercado externo, assim permite preparar ações futuras, como prever as demandas e conseqüentemente organizar a quantidade de estoque necessário e se haverá necessidade de novos colaboradores para atender adequadamente os consumidores.

A função principal do orçamento de vendas é a determinação do nível de atividades futuras da empresa, sendo assim:

Todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado o que será vendido, em que quantidade e quando, e conta-se com informações principais para a determinação dos recursos necessários para o atendimento dessas vendas em quantidade, qualidade e por período de tempo. (ROGGIA, 2010).

Portanto, todas as empresas precisam pensar em suas atividades futuras, e esse orçamento possibilita informações que podem favorecer a organização a conseguir melhores preços de compra além de melhor atender os clientes. Entretanto, na elaboração do orçamento é importante considerar as oscilações do mundo globalizado e as variáveis do mercado consumidor, variáveis de produção, fornecedores, mão de obra e captação de recursos financeiros.

A Sousa Pescados não faz um orçamento de vendas planejado, não registra ou estipula metas de quanto estima vender em um determinado período, mas se baseia em suas experiências práticas e nas demandas e tendências que existem atualmente. Atualmente tenta trabalhar com um ano de antecedência, projetando de forma informal e sem registros a quantidade estimada de filé que terá de produzir no mesmo período do ano seguinte, e conseqüentemente a quantia em unidades de peixes que terão que ser criados, a quantia de ração, embalagens, rótulos e demais materiais.

Diante disso, para melhorar a organização e se preparar para ações futuras é necessário elaborar um orçamento e observar o histórico de vendas da empresa, a situação atual dos concorrentes e a demanda por alimentos saudáveis, entretanto deve ser considerada a situação econômica e política do país que passa por muitas dificuldades e previsões climáticas que impactam na produção dos peixes e na produção de ração para os mesmos, as quais dificultam as estimativas à longo prazo, sendo necessário mais cautela e atenção.

Na elaboração do orçamento também é necessário analisar o período da quaresma que termina no dia 30 de março de 2018, além de investimentos em *marketing*, pois afinal eles impactarão diretamente nas vendas.

Diante de todas essas variáveis consideradas estipula-se o orçamento de vendas para o primeiro semestre de 2018, baseado na projeção de vendas.

Tabela 12 – Orçamento de vendas – janeiro à junho de 2018

ORÇAMENTO DE VENDAS - JANEIRO À JUNHO DE 2018							
Filé de Tilápia	Custo por kg	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
2017	R\$ 19,25	8.260,24	9.165,21	10.108,69	11.572,04	6.257,76	6.315,52
2018	R\$ 22,34	12.510,2	13.850,59	15.861,16	8.935,86	8.935,86	8.935,86
%	<b>16%</b>	<b>51%</b>	<b>51%</b>	<b>57%</b>	<b>-23%</b>	<b>43%</b>	<b>41%</b>

Fonte: Autores (2017).

É possível perceber que a previsão de aumento do custo é de R\$ 3,09 reais, ou seja 16% de aumento de um ano para o outro, justificada pelo impacto das melhorias propostas para a empresa. Essa previsão se baseia também no aumento que acontece todo ano nesse período de calor predominante, devido ao fato da tilápia ter seu ápice de crescimento e por isso demanda de mais alimento, época então que devido a oferta e demanda as indústrias aumentam o preço. Outro fator que influencia é a oferta de matéria prima para as rações, milho e soja principalmente, que variam muito de ano para ano, e que para 2018 tem previsões duvidosas devido ao grande ataque de insetos que as lavouras vêm sofrendo que compromete a produção e encarece os produtos derivados como a ração dos peixes.

#### **4.9.8 Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas**

Antes de exigir resultados da equipe de vendas é fundamental planejar e orientar como atuar para melhor alcançar os objetivos. Conhecer o cliente, seu perfil e suas reais necessidades, como o produto pode ajudá-lo é o passo inicial para isso, depois como será feito para concretização das vendas através da sondagem descobrindo porque o cliente em potencial necessita do seu produto ou serviço, esses fatores impactam diretamente no objetivo de fechar a venda.

De acordo com Meira (2011), o desempenho de um vendedor está diretamente ligado a três condições básicas: saber o que fazer; saber como fazer; querer fazer. Dessa forma os vendedores precisam saber sobre seu produto para saber o que fazer e sobre seus clientes para saber como fazer, sendo que o querer fazer está diretamente ligada à motivação.

Segundo Klein (2015), os indicadores de vendas são usados na mensuração e acompanhamento do desempenho da equipe de vendas, sendo que o começo para avaliar a atividade de vendas é analisar as responsabilidades ou o papel que cada um tem a cumprir dentro da organização, considerando que a obrigação de vendas é gerar receita, cumprir a cota/meta é o primeiro indicador para avaliar seu desempenho.

Uma equipe de vendas vende para pessoas e para que se consiga convencer o consumidor, planejamento e organização estrutural são fundamentais. Diante disso é essencial monitorar como a proposta foi montada e ofertada e o quanto efetivo ela foi, pois afinal nem sempre a venda é concretizada de imediato ou feita de forma correta para garantir outras vendas, contudo se uma boa apresentação foi feita, ainda existem chances de prospecção de novos clientes futuramente.

Outro aspecto a ser mensurado é a taxa de conversão, que segundo Klein (2015), indica o quanto o vendedor fechou dos negócios em andamento previstos de serem concluídos em determinado período, mostrando assim a eficácia do profissional ou da equipe.

Os indicadores são fundamentais, pois auxiliam o gestor comercial a reajustar a estratégia de vendas de acordo com a avaliação dos resultados já obtidos. Dessa forma é importante compartilhar esses reajustes com a equipe de vendas, pois todos devem saber como está o resultado preliminar de seu trabalho, e saber qual é a nova estratégia para melhorar esse resultado.

A Sousa Pescados não terá um vendedor exclusivo para tal função, já que toda a equipe se encarrega da produção e também realiza as vendas. Dessa forma, a projeção de vendas gerou uma planilha de metas de vendas a atingir e cabe a essa equipe produzir essa quantia e vender também. Se essa meta de 90% da projeção for alcançada no determinado período estipulado, o primeiro indicador de avaliação foi alcançado com êxito e se não foi, serve de alerta para o gestor rever seu planejamento, o treinamento ou então a situação de mercado para apurar qual foi o motivo do insucesso.

É essencial que a equipe esteja sincronizada e preparada para efetuar as vendas, pois como se trata de uma equipe, todos os vendedores precisam passar os mesmos valores de preços, descontos e fazer as mesmas ofertas se necessário, além disso, as formas como eles se expressam, se apresentam, e atendem o cliente é crucial para garantir vendas e futuras parcerias.

#### **4.9.9 Política de preço de venda**

Dentre as maiores dificuldades da maioria das empresas e em especial as pequenas de gestão familiar, é como precificar os seus produtos ou serviços. Um detalhe muito importante, pois afinal é ele quem vai estabelecer o preço, o qual gera receita e lucro e ao mesmo tempo precisa ser justo e competitivo.

O preço de venda é um detalhe essencial para a saúde financeira de todas as empresas e de acordo com o SEBRAE (2017c), o preço é quanto o seu produto ou serviço vale para o consumidor. Para o seu negócio, o preço ideal de venda é aquele que cobre os custos do produto ou serviço e ainda proporciona o lucro desejado pela empresa.

De acordo com Haydée (2012), existem duas formas de chegar ao preço de venda, fazendo os cálculos com base nos custos e despesas ou definindo o preço de venda com base no mercado e nos clientes. Entretanto o ideal é que as duas estejam em equilíbrio, afinal não

seria bom se o preço não ficasse atrativo aos clientes, contudo é insensato ter um preço com base na concorrência e no mercado sem saber se está tendo lucro ou prejuízo.

Além dos cálculos dos custos e despesas, análise dos preços praticados, outros fatores interferem na determinação do preço, como é o caso do posicionamento que a empresa deseja alcançar. Pode-se optar por passar uma imagem de preços imbatíveis ou de valorização dos produtos e serviços.

Para Las Casas (2006), o cliente considera o preço de um produto como uma forma de nivelar a qualidade, ou seja, se o preço for alto a tendência é que o consumidor cria a expectativa de qualidade superior e um preço baixo avalia de qualidade inferior.

No caso da Sousa Pescados, a qual trabalha com um produto de grande valor agregado, seu posicionamento de preço é justamente baseado nos benefícios proporcionais à saúde como ferramenta principal na aquisição dos produtos. Esse posicionamento tem ligação direta com o objetivo que a empresa Sousa Pescados pretende atingir, como alcançar um determinado mercado de consumidores de classe média/alta, maximizar os lucros e se diferenciar da concorrência pela qualidade, confiança e preço, pois atualmente os produtos apresentam uma diferença financeira de maior valor no mercado, entretanto sua demanda no município supera a da concorrência direta e da indireta com produtos similares.

A política de preço não deve ser algo estático, pois o ideal é possibilitar a flexibilização, definindo preços diferentes de acordo com o perfil de cada comprador, como por exemplo na situação da Sousa Pescados que atende desde consumidores que compram pequenas quantidades até mercados e restaurantes que compram maiores quantias de forma fixa todo mês. Atualmente a empresa pratica essa política, pois para quantias acima de 10 quilo de filé de Tilápia com pagamento à vista, o cliente ganha descontos de até R\$ 1,00 real a R\$ 1,50 reais por quilo, ou então se o pagamento for com prazo de quinze ou trinta dias, o preço se iguala ao praticado com pequenas quantidades. Existem outras formas de flexibilização de preços, entretanto a Sousa Pescados julga que para o perfil de valor agregado de seu produto não deva baixar o preço para competir com produtos inferiores, por isso adota somente essas modalidades.

Um detalhe que foi percebido é que a empresa calcula o preço das embalagens de acordo com um quilo, ou seja, no ano de 2017 a média anual do preço de venda foi de R\$ 28,00 reais o quilo e sendo assim uma embalagem de 0,800 gramas custa R\$ 22,40 reais e a de 0,500 gramas R\$ 14,00 reais. Ou seja, o cliente paga o mesmo valor por mais ou por menos quantia de filé na embalagem. Entretanto, para a empresa embalar quantias menores ela tem mais custos com embalagem e mão de obra por exemplo. Sendo assim propõe-se

umentar o valor de preço de venda das embalagens de 0,500 gramas de R\$ 14,00 reais para R\$ 16,00 reais a fim de ajustar os custos, passado da média de R\$ 28,00 reais cobrados em 2017 para média anual de R\$ 30,25 reais em 2018. Essas mudanças podem ser percebidas na a seguir.

Tabela 13 – Reajustes do preço de venda

<b>REAJUSTES DO PREÇO DE VENDA</b>		
<b>Descrição</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Preço por kg	R\$ 28,00	R\$ 30,25
Embalagem de 0,500g	R\$ 14,00	R\$ 16,00
Embalagem de 0,800g	R\$ 22,40	R\$ 24,20

Fonte : Autores (2017).

De acordo com essa sugestão, os impactos seriam sentidos com muita nitidez no faturamento, pois a quantia vendida se equilibra entre os dois tamanhos de embalagem, tendo mais procura dos restaurantes por embalagens de 0,800 gramas e de 0,500 gramas por clientes em geral devido a praticidade de descongelamento e ao tamanho das famílias. É importante destacar que esse valor seria ajustado durante todo o ano pouco a pouco durante os meses para que os clientes não sintam tanto impacto.

Esse posicionamento diferencia a empresa das concorrentes, entretanto isso só acontece de forma positiva se o cliente percebe o valor agregado. Diante disso a empresa entende a diferença entre preço e valor os quais segundo Araújo (2008), o caro não existe, o que existe é uma percepção de caro que está na mente do cliente. Dessa forma o valor é algo pessoal. O que é caro para você pode não ser tão caro assim para o outro. O que importa é o benefício que o produto gera. O importante é ter preço compatível com o mercado e perceba que as melhores empresas não têm necessariamente os menores preços. Evite falar em preço, procure usar o termo valor, assim você convencerá o cliente que muitas vezes vale a pena pagar um pouco mais para ter um benefício melhor.

De forma geral o preço representa a quantidade de dinheiro que o cliente precisa desembolsar para pagar por um produto ou serviço. Contudo o valor se refere à percepção do cliente perante o produto que varia de pessoa para pessoa, mas resume-se ao que se adquire.

Dessa forma o estado mental segundo Júlio (2015), é o fator decisivo na experiência de compra. As pessoas analisam, não somente o preço de um produto, mas também o grau de necessidade, qualidade e atributos. Muitas vezes, não é o preço que determina a escolha sendo que existem outros aspectos, divididos em três distintas dimensões. A primeira delas refere-se

ao produto. Além de preço e qualidade, avaliam-se, por exemplo, a disponibilidade da entrega, a assistência técnica, a garantia, a facilidade de manuseio, a estética e a diversidade de modelos.

A segunda dimensão de julgamento considera o fabricante do produto, assim entram em jogo a reputação da marca, a tradição e o fator de inovação na linha, entre outros fatores. Na terceira dimensão, avalia-se o canal de venda. Podemos considerar a loja, seu conceito perante o público, sua localização, a apresentação das mercadorias e, sobretudo, o conhecimento, a competência e a gentileza do vendedor.

A Sousa Pescados já utiliza essa estratégia e consegue destacar os benefícios de seu produto como o filé de tilápia que não possui espinhas, que antes de ser embalado passa por duas verificações para se certificar que realmente não existem mais espinhas. A praticidade de descongelamento e das inúmeras opções de preparo mesmo para quem possui uma rotina tumultuada, além de conseguir conciliar a qualidade de vida mais saudável, já que o filé possui vitaminas do complexo B, cálcio e fósforo. Sendo que é um produto que é gerado em um ciclo sustentável que consegue gerar renda a uma empresa familiar em equilíbrio ambiental e ainda valorizar o mercado local.

Todos esses fatores formam o composto de valor que na maioria dos casos se sobressai ao preço de venda e precisa ser trabalhado na hora da venda para que o cliente perceba que ele não compra somente produtos para o consumo em si, mas artigos que representam valores, benefícios, status e que melhoram a qualidade de vida.

#### **4.9.10 Política de pós-venda**

O mundo vive a era das tecnologias e a globalização, a imensa variedade de opções em produtos e serviços cria clientes cada vez mais exigentes. Diante disso, uma das saídas das empresas para se fixar no mercado tendo clientes fiéis e conquistando clientes novos é investir na relação com os clientes através de técnicas de pós-vendas. De modo geral a maioria das empresas só se preocupam em vender cada vez mais, entretanto só vender não faz com que o cliente volte. Existe um conjunto de fatores que determinam a satisfação e encaminham o processo de fidelização, afinal não basta só atrair e seduzir novos clientes, é preciso ir além e conquistá-los de forma que ocorra a fidelização deles com a empresa. Diante disso, para Campi (2010), é necessário implantar o pós-venda de forma que o consumidor sinta segurança em estar adquirindo um produto ou serviço de determinada empresa. As empresas devem passar a ver a venda não apenas como uma venda isolada, mas sim como um início de uma

série de outras vendas. Conforme Campi (2010), o pós-venda vem se mostrando como um diferencial bastante apreciado pelos consumidores e uma forma de atendimento que podemos dizer um tanto quanto pouco frequente entre as empresas.

Sendo assim, observa-se que:

O pós-venda tem por objetivo gerar satisfação e fidelização no cliente. Ele inclui: o acompanhamento de instalação e utilização do produto; atendimento ao cliente; assistência técnica; fornecimento de peças e reposição e manutenção; serviços; manual de instrução; garantia; troca rápida e acompanhamento da cobrança. (Gobe, 2000 p.173).

Segundo Berro (2010), o objetivo maior do pós-venda é manter o cliente satisfeito através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho para resultados sustentáveis.

Entretanto não basta apenas manter o cliente satisfeito, é preciso monitorá-lo continuamente para prever necessidades futuras e estar sempre um passo à sua frente, sempre buscando não somente satisfazê-lo, mas também surpreendê-lo. Sendo assim, uma empresa que valoriza o relacionamento com o cliente possui uma vantagem muito competitiva diante da concorrência.

Falhas durante o atendimento sempre podem acontecer, entretanto é de extrema importância que o gestor tenha conhecimento dessas falhas para tomar alguma atitude e solucionar isso de forma eficiente. No caso da prática do pós-venda existe uma chance maior de descobrir e corrigir alguma falha no processo e evitar a perda do cliente insatisfeito, e posteriormente outros possíveis clientes que são influenciados negativamente por ele.

Para minimizar essas falhas, a mudança deve começar internamente, afinal quem fará o atendimento precisa estar preparado, treinado e feliz com o que faz, pois se os colaboradores se sentem satisfeitos com a organização, transparecem esse sentimento e satisfação no atendimento aos clientes transmitindo confiança e segurança.

O pós-venda é um dos pilares para a fidelização dos clientes e o sucesso empresarial. Um pilar que é feito de confiança, respeito e atenção e que precisa de manutenção contínua. A Sousa Pescados, com seu atendimento familiar possui um atendimento muito bom, já que tem recebido feedbacks positivos de seus clientes atuais, mas pode se tornar ainda melhor se seguir as sugestões propostas e estruturar mais sua forma de atender, pois as melhorias se encaixam na política de atendimento a qual consiste em garantir a qualidade e excelência dos produtos mesmo que tenha uma produção menor que seus concorrentes.

Atualmente a Sousa Pescados faz pouco uso de políticas de pós-vendas, pois não possui mão de obra suficiente para tal função. Entretanto a empresa percebe sua importância e os benefícios que ele é capaz de proporcionar. Diante disso a empresa pode estar reforçando a ação que já faz, como visitar os mercados e restaurantes que compram seus produtos, e com isso manter uma relação mais próxima a fim de elevar o nível de satisfação ou perceber uma nova necessidade. Contudo uma nova ação de pós-venda poderá ser adotada com o sistema de gestão, já que será possível fazer o cadastramento dos clientes, será bem mais fácil obter informações sempre que necessárias dos clientes para usá-las em algum momento de dificuldade da empresa, como por exemplo, aumentar as vendas em épocas de queda mandando algumas mensagens, fotos ou receitas via aplicativo *whatsapp*, claro que isso com o consentimento dos clientes solicitado no momento do cadastramento e sendo enviado uma vez por mês para não gerar incômodo ou desconforto por parte dos clientes.

#### 4.10 PLANO DE VIABILIDADE FINANCEIRA

As empresas em geral possuem vários objetivos, como ser uma grande empresa, exportar produtos, ser a líder de mercado, bater recordes em produção, aumentar a credibilidade, entre outros mais. Entretanto o maior e o único objetivo que faz a empresa sobreviver e crescer é produzir com poucos custos e gerar o maior lucro possível. Diante disso toda empresa, grande ou pequena, precisam ser bem administradas para se ter conhecimento dos reais resultados, positivos ou não, são essências para que atitudes sejam tomadas e assim corrigir ou melhorar cenários.

Nesse sentido o sistema consegue auxiliar a otimizar os processos gerenciais e fornecer informações precisas. É importante destacar que foram analisados vários sistemas de gestão com diferentes valores e atribuições e o que mais se adaptou ao porte e ao perfil da empresa foi o GFIL - Gerenciador Financeiro *Info Livre*.

Nesse sentido esse plano é responsável por avaliar e identificar a viabilidade do negócio, criando uma projeção do seu comportamento frente ao mercado simulando a realidade. Ele possibilita que os gestores consigam analisar aspectos positivos e negativos de forma geral afim de reduzir os riscos de desperdiçar dinheiro e tempo em um investimento inicial para abertura de uma nova empresa ou então investimentos para melhorar os resultados em uma organização que já existe e pretende crescer, como é o caso da empresa em estudo.

O seguinte plano foi baseado em dados e informações do ano de 2017, fornecidos pela empresa em estudo a qual atualmente não faz a separação das contas pessoais e empresarias,

além de não fazer controles e registros financeiros. Com algumas informações a respeito da produção foi possível representar a atual situação financeira e estabelecer projeções para o ano de 2018 com seus respectivos resultados os quais mostram se o negócio e as melhorias são viáveis ou não.

#### **4.10.1 Levantamento do investimento inicial para as ações propostas**

Para que todo negócio entre em funcionamento, são necessários muitos planejamentos e dependendo do porte, grandes investimentos para realmente efetivar a ideia e alcançar os objetivos. Dessa forma, investimentos iniciais são necessários para o início das operações da empresa com a aplicação de um recurso financeiro com o intuito de obter rendimentos e lucro.

O investimento inicial consiste em investimentos fixos, investimentos pré-operacionais e capital de giro.

##### *4.10.1.1 Despesas pré-operacionais*

Investimentos fixos de acordo com Gibicoski (2014), normalmente são investimentos em estrutura física, como móveis, maquinário, equipamentos, utensílios, ferramentas, veículos e tudo mais que envolva bens. Já as despesas pré-operacionais são voltadas a abertura e legalização como taxas de registros, alvarás, licenças, treinamentos, divulgação etc.

Para que não surjam problemas “os investimentos pré-operacionais devem ser projetados, identificando o que será necessário adquirir para que a empresa seja aberta.” (SEBRAE, 2017b).

De forma geral os “investimentos fixos e pré-operacionais, correspondem a todas as despesas que se têm para que o negócio possa funcionar apropriadamente.” (LACRUZ, 2008, p. 105).

Dessa forma, foi elaborado um levantamento de investimento inicial baseado na estrutura que a empresa possui atualmente e assim obteve-se uma estimativa de quanto a empresa precisaria desembolsar para começar atualmente suas atividades como mostra a tabela a seguir.

Tabela 14 – Total de investimento inicial

<b>TOTAL DE INVESTIMENTO INICIAL</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Depreciação anual</b>	<b>Depreciação mensal</b>	<b>Total de investimento inicial</b>
<b>Imóvel</b>	R\$ 379,17	R\$ 31,60	R\$ 45.500,00
<b>Custo de abertura da empresa</b>			R\$ 24.002,00
<b>Fachada</b>	R\$ 1,33	R\$ 0,11	R\$ 80,00
<b>Escritório</b>	R\$ 205,35	R\$ 17,11	R\$ 22.904,18
<b>Produção</b>	R\$ 301,43	R\$ 25,12	R\$ 22.923,10
<b>Lavabo</b>	R\$ 1,29	R\$ 0,11	R\$ 503,30
<b>Formação de estoque médio</b>			R\$ 2.098,76
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 888,58</b>	<b>R\$ 74,05</b>	<b>R\$ 118.011,34</b>

Fonte: Autores (2017).

É possível perceber que se a empresa fosse abrir suas portas atualmente considerando o atual preço praticado das máquinas, equipamentos, utensílios, mão de obra, taxas, licenças, entre outros, precisaria investir aproximadamente R\$ 118.011,34 reais para ter a mesma estrutura que tem hoje, com uma depreciação anual de aproximadamente R\$ 888,58 reais. Vale ressaltar que para uma pequena agroindústria familiar é um investimento inicial considerado razoável, e que nem mesmo a própria família proprietária tinha conhecimento de quanto tinha investido.

Cientes do investimento inicial da estrutura e da situação operacional, foi realizado outro levantamento a fim de estimar quanto custaria os investimentos com ações de melhorias propostas, como mostra a tabela a seguir.

Tabela 15 – Plano anual de melhorias – 2018

<b>PLANO ANUAL DE MELHORIAS – 2018</b>					
<b>Descrição</b>	<b>Valor unit.</b>	<b>Total</b>	<b>Período</b>	<b>Depreciação anual</b>	<b>Depreciação mensal</b>
<b>Sistema de gestão</b>	R\$ 298,00	R\$ 298,00	60	R\$ 4,97	R\$ 0,41
<b>Computador</b>	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	60	R\$ 20,00	R\$ 1,67
<b>Leitor de código de barras</b>	R\$ 69,90	R\$ 69,90	60	R\$ 1,17	R\$ 0,10
<b>Registrar os colaboradores</b>	R\$ 1.229,43	R\$ 14.753,13			
<b>Plano de fidelização</b>	R\$ 250,00	R\$ 250,00			
<b>Treinamentos e cursos</b>	R\$ 350,00	R\$ 350,00			
<b>Comunicação e marketing</b>	R\$ 550,00	R\$ 560,00			
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 17.481,03</b>		<b>R\$ 26,13</b>	<b>R\$ 2,18</b>

Fonte: Autores (2017).

De acordo com o plano de ações proposto para o ano de 2018, percebe-se que todas as ações custariam para a empresa aproximadamente R\$ 17.481,03 reais e a depreciação ficaria em R\$ 26,13 reais anual. Dentre todas as propostas, a mais relevante é o sistema de gestão o qual para ser implantado precisa do sistema, computador e leitor de código de barras para tornar o sistema realmente eficiente, sendo que somente o sistema custaria no ano R\$ 1.567,90 reais e traria inúmeros benefícios. Outra ação proposta que impactou significativamente foi registrar os colaboradores, sendo que atualmente só a proprietária é registrada. Todos registrados custariam a mais todo mês R\$ 1.229,43 reais e no decorrer do ano totalizaria R\$ 14.753,16 reais a mais do que a empresa já pagava a seus funcionários. Vale ressaltar que serão pagos todos os direitos e benefícios legais dos colaboradores conforme a legislação, diminuindo assim os riscos para empresa.

#### 4.10.1.2 Necessidade de capital de giro

Depois de estruturar, entra o capital de giro, o qual tem um papel fundamental na empresa, pois é o responsável por proporcionar a continuidade das operações da empresa.

Para Lapponi (2007), o capital de giro é utilizado para financiar a venda a prazo, estoque do produto acabado e produto em processo, sendo que a falta dele pode comprometer o resultado da empresa.

Já para o portal Endeavor (2017), é o valor que a empresa tem para custear e manter suas despesas operacionais do dia a dia. É essencial para comprar matéria prima, estoques, pagamento de funcionários, custos fixos e variáveis e possíveis emergências.

De forma geral para a empresa estar em operação ela vai gerar gastos, esses os quais “na contabilidade gerencial diferencia-os em relação aos volumes de produção e vendas, apresentando-os como fixos, que não oscilam no curto prazo em função dos volumes, e variáveis, que oscilam conforme produção e vendas.” (BRUNI, 2010, p. 69).

Ou de outra forma os custos fixos são cujo os valores são os mesmos, independentemente do volume de produção, dentro de um intervalo relevante. E os custos variáveis “São aqueles cujos valores se alteram em função do volume produzido.” (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2009, p. 29).

Deste modo foi elaborado um levantamento dos custos fixos e mensais que a empresa possui em média no ano de 2017 chegando aos seguintes resultados:

Tabela 16 – Custos fixos operacionais mensais – 2017

<b>CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS – 2017</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor R\$</b>
<b>Pró labore</b>	R\$ 609,57
<b>Salários</b>	R\$ 1.400,00
<b>Telefone e internet</b>	R\$ 35,00
<b>Energia Elétrica</b>	R\$ 100,00
<b>Água</b>	R\$ 10,00
<b>Honorários do contador</b>	R\$ 253,50
<b>Depreciação</b>	R\$ 74,05
<b>Taxas</b>	R\$ 80,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.562,12</b>

Fonte: Autores (2017).

Tabela 17 – Custos variáveis operacionais mensais - 2017

<b>CUSTOS VARIÁVEIS OPERACIONAIS MENSAIS – 2017</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor R\$</b>
<b>Impostos</b>	R\$ 545,90
<b>Manutenção dos equipamentos</b>	R\$ 40,00
<b>Material de Limpeza</b>	R\$ 50,00
<b>Material de escritório</b>	R\$ 10,00
<b>Combustível</b>	R\$ 60,00
<b>Matéria prima (tilápia viva)</b>	R\$ 4.874,06
<b>Embalagens</b>	R\$ 200,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 5.779,96</b>

Fonte: Autores (2017).

Essas duas tabelas representam o cenário atual de operação da empresa em 2017. Contudo, como o plano de ação das melhorias irá causar um impacto no financeiro da empresa, foi elaborado outro levantamento para projetar como ficariam os custos fixos e variáveis para 2018 com as melhorias, como observa-se a seguir:

Tabela 18 - Custos fixos operacionais mensais impacto das melhorias – 2018

<b>CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS IMPACTO DAS MELHORIAS</b>	
<b>2018</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor R\$</b>
<b>Pró labores</b>	R\$ 609,57
<b>Salários</b>	R\$ 2.629,43
<b>Telefone e internet</b>	R\$ 35,00
<b>Energia Elétrica</b>	R\$ 110,00
<b>Água</b>	R\$ 20,00
<b>Honorários do contador</b>	R\$ 253,50
<b>Depreciação</b>	R\$ 76,23
<b>Taxas</b>	R\$ 80,00
<b>Sistema de Gestão</b>	R\$ 130,66
<b>Plano de fidelização</b>	R\$ 20,83
<b>Comunicação</b>	R\$ 46,67
<b>Treinamento / Cursos</b>	R\$ 29,17
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 4.041,05</b>

Fonte: Autores (2017).

Tabela 19 – Custos variáveis operacionais mensais impacto das melhorias – 2018

<b>CUSTOS VARIÁVEIS OPERACIONAIS MENSAIS IMPACTO DAS MELHORIAS - 2018</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor R\$</b>
<b>Impostos</b>	R\$ 674,84
<b>Manutenção dos equipamentos</b>	R\$ 50,00
<b>Material de Limpeza</b>	R\$ 60,00
<b>Material de escritório</b>	R\$ 20,00
<b>Combustível</b>	R\$ 70,00
<b>Matéria prima (tilápia viva)</b>	R\$ 5.949,00
<b>Embalagens</b>	R\$ 210,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 7.033,84</b>

Fonte: Autores (2017).

De acordo com os resultados, o impacto foi de 58% (R\$1.478,93 reais) a mais de custos fixos mensais e 22% (R\$ R\$1.253,88 reais) de custos variáveis a mais. De forma geral um aumento no custo total de 33% (R\$ R\$ 2.732,81 reais).

O aumento mais significativo observa-se que foi nos custos fixos, justificados pelo registro dos colaboradores e investimentos realizados que foram rateados (divididos) durante o ano.

#### 4.10.2 Levantamento de fontes de investimentos

Com a estimativa de investimento inicial é possível fazer um levantamento de quanto será a montante necessária para abrir a empresa ou então melhorá-la. Contudo para que isso seja possível, recursos financeiros precisarão ser aplicados de acordo com as fontes de captação.

Segundo o portal Endeavor (2014), existem basicamente cinco opções para captação de recursos: capital próprio, capital de amigos e familiares, linhas de crédito bancário, linhas de fomento/subvenção governamental e capital de risco. A escolha por uma ou por outra forma depende em qual estágio a empresa está.

A visão de Camargo (2016), e o portal Endeavor (2014), sobre capital próprio são semelhantes, pois ambos dizem que são recursos que provem dos proprietários da empresa, ou até de sócios acionistas e é uma das mais usadas pelos empreendedores por ser mais vantajosa, não apresentando juros e taxas de financiamento. Proporciona mais autonomia para tomada de decisões, porém na maioria dos casos apresenta limitação ou falta da quantia necessária.

De acordo com o portal Endeavor (2014), outra muito utilizada são as linhas de crédito bancário a qual é uma das formas mais seguras, pois não há perda de participação acionária, contudo são várias as exigências de garantias patrimoniais, taxas de juros elevadas e o aumento do risco de inadimplência.

Por fim conforme o portal Endeavor (2014), outra opção muito usada são as linhas de fomento e subvenção governamental, ou seja, instituições públicas que ajudam e apóiam financeiramente empresas de todos os portes para assim fortalecer a economia do país.

Sendo assim toda ideia, sonho, plano, estratégia nunca trará resultado se ficar só no papel, e por isso cada gestor ou empreendedor precisa escolher qual a melhor opção de captar recursos para investir sempre visando a longo ou curto prazo melhorar de modo geral a empresa. Deste modo para a empresa Sousa Pecados implantar as melhorias propostas para obter melhores resultados e diminuir seus riscos, pode optar por alguma dessas opções de captação de recursos. Segundo a empresa, a opção ideal é a de capital próprio, primeiramente porque ela tem esse montante necessária e sendo assim não necessita buscar de outras fontes. Entretanto, visando um cenário pessimista onde não teria capital próprio e tivesse que recorrer a capital de terceiros, se fez necessário realizar um levantamento de quais as opções mais viáveis, como é possível perceber a seguir:

Tabela 20 – Fontes de investimentos

FONTES DE INVESTIMENTOS					
Financeiras	Linha de crédito	Faixa R\$	Taxa mensal R\$	Taxa anual R\$	Valor final R\$
BNDES	Pronaf Agroindústria	R\$ 18.000,00	0,45 % a.m.	5,5 % a.a.	R\$ 18.990,00
BNDES	Cartão BNDES	R\$ 18.000,00	1,65 % a.m.	16,20 % a.a.	R\$ 20.916,00
SICOOB	Capital de Giro	R\$ 18.000,00	1,95% a.m.	23,4% a.a.	R\$ 22.212,00

Fonte: Autores (2017).

De acordo com a tabela 20, a linha mais vantajosa é a Pronaf Agroindústria que permite investimentos em infra-estrutura, que visem ao beneficiamento, armazenagem, processamento e comercialização da produção agropecuária. Essa linha é financiada pelo BNDES e apresenta taxa de 5,5% a.a.

Vale destacar que como se trata de uma família da agricultura familiar, existe a possibilidade de se classificar nas linhas de crédito rural como agricultores apresentando a

Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), a qual a família possui, ou a outra alternativa é como microempresa, com o CNPJ, porém com taxa mais alta.

#### **4.10.3 Prazos médios e ciclo financeiro**

O objetivo das empresas é a acelerar o retorno dos capitais investidos e manter uma capacidade de liquidez adequada. Para atingir esses resultados se faz necessário muita atenção e controle, pois só assim será possível saber o cenário em que a empresa atua.

Para que esse controle seja eficiente, os ciclos financeiros, econômicos, operacionais e os prazos médios auxiliam a retratar todos os acontecimentos da empresa em dados. São os responsáveis por mensurar o tempo gasto em atividades produtivas, financeiras, compra da matéria-prima, recebimento ou estocagem de matéria-prima, pagamentos, estocagem de produtos prontos, vendas e recebimentos.

O ciclo operacional para Oliveira (2016), consiste no período de executar todas as atividades operacionais da empresa, ou seja, todos os processos desde a compra da matéria prima até o recebimento do valor vendido.

Dentro desse ciclo existe o ciclo de caixa ou ciclo financeiro, que de acordo com Neto (2009), consiste no período que vai desde o pagamento dos fornecedores até o recebimento dos produtos vendidos.

Em todos esses ciclos e processos existem os prazos médios, que segundo Neto (2009), podem ser de estocagem, fabricação, venda, cobrança ou de pagamento de fornecedores.

De forma geral os principais são Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (PMPF), que corresponde ao “tempo médio que a empresa demora em pagar suas compras.” (NETO, 2009, p. 199). Prazo Médio de Renovação de Estoque (PMRE), tempo que a mercadoria fica parada até ser repostada e o Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV) que ainda segundo Neto (2009), é o tempo que a empresa espera para receber sobre as vendas realizadas.

Nesse contexto a empresa Sousa Pescados atualmente não avalia ou analisa o ciclo financeiro, operacional e prazos médios. Contudo, a empresa criou uma política de trabalhar a vista, ou seja, com os fornecedores os pagamentos geralmente acontecem à vista, já que o recebimento na sua grande maioria também é a vista. Essa política foi adotada, pois a empresa acredita que gera uma credibilidade muito grande com os fornecedores e elimina riscos de inadimplência com clientes. Dessa forma é possível constatar que o prazo médio de

pagamento e recebimento acontecem instantaneamente e assim o giro que acontece somente com as mercadorias vendidas, sem precisar mexer na reserva de capital de giro.

Além da vantagem de dar o giro só com as vendas sem precisar parcelar e esperar para receber, a empresa possui baixo prazo médio de estocagem. Esse resultado é devido ao fato da empresa possuir um estoque médio mínimo e produzir conforme a demanda, assim consegue um ciclo curto de armazenagem de produtos acabados, o qual gira várias vezes ao ano e ao mesmo tempo garante sempre filé de tilápia fresco, o que se torna bom para a empresa e para o consumidor.

#### **4.10.4 Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa mensal e anual**

Com o mundo empresarial tão competitivo, é essencial ter gerenciamento e controle para que seja possível identificar, mensurar, analisar, armazenar e distribuir informações e dados de modo a melhorar o negócio e garantir sua sobrevivência perante o mercado.

Deste modo existem demonstrativos que ajudam nessa missão de gestão financeira. São eles o demonstrativo de resultado, balanço patrimonial, fluxo de caixa.

##### *4.10.4.1 Demonstrativo de resultado*

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), é uma “demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resultam em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas.” (HOJI, 2012, p. 249-250).

De acordo Neto (2009), tem o objetivo de oferecer números dos lucros e prejuízos da empresa em um determinado período de exercício social.

De forma geral é um relatório das operações financeiras em um determinado período de tempo para apurar se teve lucro ou prejuízo. Esse resultado é fundamental, pois é capaz de auxiliar na tomada de decisão, criar estratégias e planejamentos, além de atender as exigências da contabilidade e legislação.

Baseados nessas informações e em dados aproximados fornecidos pela empresa de estudo elabora-se um DRE da empresa Sousa Pescados.

Tabela 21 – Demonstrativo do resultado do exercício

<b>Demonstrativo do Resultado do Exercício 2017/2018</b>			
	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2018</b>	<b>AH</b>
<b>1. RECEITA BRUTA OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 145.572,00</b>	<b>R\$ 179.957,25</b>	24%
<b>2. (-) SIMPLES NACIONAL 4,5% S/ AS VENDAS</b>	<b>R\$ 6.550,74</b>	<b>R\$ 8.098,08</b>	24%
<b>3. RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (1-2)</b>	<b>R\$ 139.021,26</b>	<b>R\$ 171.859,17</b>	24%
<b>4. CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS</b>	<b>R\$ 80.377,33</b>	<b>R\$ 108.785,84</b>	35%
4.1 - Matéria prima	R\$ 58.488,75	R\$ 71.388,00	22%
4.2 - Mão de obra direta	R\$ 16.800,00	R\$ 31.553,13	88%
4.3 - Despesas gerais	R\$ 4.200,00	R\$ 4.930,00	17%
4.4 - Depreciação	R\$ 888,58	R\$ 914,71	3%
<b>5. LUCRO BRUTO (3-4)</b>	<b>R\$ 58.643,93</b>	<b>R\$ 63.073,33</b>	8%
<b>6. DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ 13.176,83</b>	<b>R\$ 16.014,73</b>	22%
<i>6.1 – Administrativas</i>	R\$ 12.216,83	R\$ 14.494,73	19%
6.1.1 - Pró-labore	R\$ 7.314,83	R\$ 7.314,83	
6.1.2 - Material de escritório	R\$ 120,00	R\$ 240,00	100%
6.1.3 – Água	R\$ 120,00	R\$ 240,00	100%
6.1.4 – Comunicação	R\$ 420,00	R\$ 420,00	
6.1.5 - Energia elétrica	R\$ 1.200,00	R\$ 1.320,00	10%
6.1.6 – Contabilidade	R\$ 3.042,00	R\$ 3.042,00	
6.1.7 - Treinamentos / Cursos	R\$ -	R\$ 350,00	
6.1.8 - Sistema de gestão	R\$ -	R\$ 1.567,90	
<i>6.2 – Com vendas</i>	R\$ -	R\$ 560,00	
6.2.1 - Propaganda	R\$ -	R\$ 560,00	
<i>6.3 - Tributárias</i>	R\$ 960,00	R\$ 960,00	
6.3.1 - Taxas	R\$ 960,00	R\$ 960,00	
<b>7. LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>R\$ 45.467,10</b>	<b>R\$ 47.058,60</b>	4%

Fonte: Autores (2017).

De acordo com as estimativas de resultados gerados é possível fazer uma análise horizontal, ou seja, verificar em porcentagem a evolução dos resultados do DRE de um ano para o outro. Sendo assim percebe-se que com as melhorias propostas a empresa teve vários aumentos, entre os mais significativos, custos com mão de obra direta 88% justificado pelo registro dos colaboradores, impactando diretamente no custo de mercadoria vendida em 35%. Nas despesas operacionais outros valores significativos como o caso dos treinamentos e cursos, sistema de gestão e propagandas que tiveram aumento de 22% pois a empresa não tinha investimentos nessa área.

Esses aumentos foram os responsáveis por conseguir aumentar a receita bruta operacional e a receita operacional líquida em aproximadamente 24% de 2017 para 2018 e consequentemente resultando em 4% de aumento do lucro líquido do período, não sendo tão expressivo, contudo muito significativo para uma empresa desse porte que possuía trabalhadores informais, não tinha plano de treinamento, comunicação e fidelização.

#### *4.10.4.2 Balanço Patrimonial*

O Balanço Patrimonial “apresenta a posição patrimonial e financeira de uma empresa em dado momento.” (NETO, 2009, p.67). Sendo que qualquer movimentação relativa a bens, direitos ou obrigações feitas durante as operações devem ser registradas e controladas e resumidas sob a forma de um Balanço Patrimonial.

Dessa forma então Balanço Patrimonial é a demonstração contábil, obrigatório por lei, destinada a evidenciar a posição patrimonial e financeira da organização em determinado período. É composta por ativos (direitos) e passivos (deveres), subdivididos em dinheiro em caixa e a receber, bens móveis e imóveis, contas a pagar, obrigações trabalhistas, investimentos de longo prazo e lucro ou prejuízo do período.

Nesse estudo o balanço patrimonial não foi utilizado, pois é um relatório que não vai interferir nos cálculos dos indicadores apresentados e mais relevantes.

#### *4.10.4.3 Fluxo de caixa mensal e anual*

Fluxo de caixa segundo Hoji (2012), é a forma que representa as entradas e saídas do caixa no decorrer de certo período de tempo.

O fluxo de caixa é essencial para as empresas pois:

O fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que realiza o controle das movimentações financeiras, entradas e saídas de recursos de uma empresa, em um determinado período de tempo. Deve possuir plano de contas, controle de entradas e saídas e contas a pagar e a receber. (ÁVILA, 2014).

Além disso, um fluxo de caixa tem uma característica temporal, pode ser diário, semanal, mensal, anual, e traz componentes de projeção ou estimativa.

É essencial que ele seja alimentado instantaneamente conforme as atividades de entradas e saídas para que as informações sejam plenamente realistas e confiáveis, pois assim vão permitir mensurar receitas e despesas, apurar o saldo disponível e conseqüentemente tomar medidas antecipadas de gestão.

A empresa estudada não registra ou controla suas saídas e entradas, contudo como os prazos médios e ciclo financeiro já foram apresentados o fluxo de caixa tende a ser saudável.

#### **4.10.5 Avaliação da viabilidade econômico/financeira**

Todas as organizações necessitam realizar análises de viabilidade econômica para seus projetos de investimentos para curto ou longo prazo. Assim será possível entender diversos índices e indicadores que vão facilitar a visualização dos custos e benefícios de um investimento, o qual pode ser uma máquina, equipamentos, expansão, reformas ou melhorias como é o caso da empresa em estudo.

##### *4.10.5.1 Tempo de retorno do investimento*

Toda melhoria deve ser expressamente estudada de forma teórica antes de aplicada na prática, todos os valores envolvidos em receitas e despesas devem ser levados em consideração em relação à novas ampliações ou investimentos dentro da organização.

Os principais pontos a serem observados devem ser a situação econômico e financeira da empresa estudada. Brito (2006), destaca que os principais indicadores de cada um desses pontos a serem interpretados para a chegada de uma conclusão positiva ou negativa a respeito do novo investimento é obtido no balanço patrimonial.

Esses indicadores são de extrema relevância para saber a saúde econômica da empresa, pois eles vão auxiliar o empresário na tomada de decisão de ampliação ou reformulação total ou parcial da estrutura já disponível. Leva-se em consideração a situação financeira da empresa, a qual tem uma maior importância, porém de uma forma direta, está ligada à situação econômica da organização.

Outra análise importante a ser observada quanto ao fato de um novo investimento é o tempo de retorno do mesmo a qual traz os índices de retorno em uma linha de tempo estudada pela organização.

Junto com essa análise destaca-se a capacidade de pagamento da organização para com essa nova obrigação. Dessa forma a capacidade de pagamento é:

Em tese, a capacidade de pagamento seria o lucro líquido após a distribuição legal de gratificações e dividendos, mais as depreciações. Contudo, tem-se que pensar na necessidade de acumulação da empresa. Portanto, não deve ser considerada toda capacidade de pagamento. (BRITO, 2006, p. 47).

Todo e qualquer procedimento financeiro deve ser extremamente cauteloso e estudado pelos gestores que devem garantir o retorno e a saúde financeira da organização evitando possíveis imprevistos.

Outro termo utilizado para nomear o período do retorno do investimento é o *payback*, uma expressão americana que significa, no termo livre, “paga-se depois”. Brito (2006), intitula as formas como o *payback* pode ser visualizado, o *payback* pode ser histórico e descontado. O histórico, logicamente, é menor do que o descontado. O descontado é feito com o custo de oportunidade do capital.

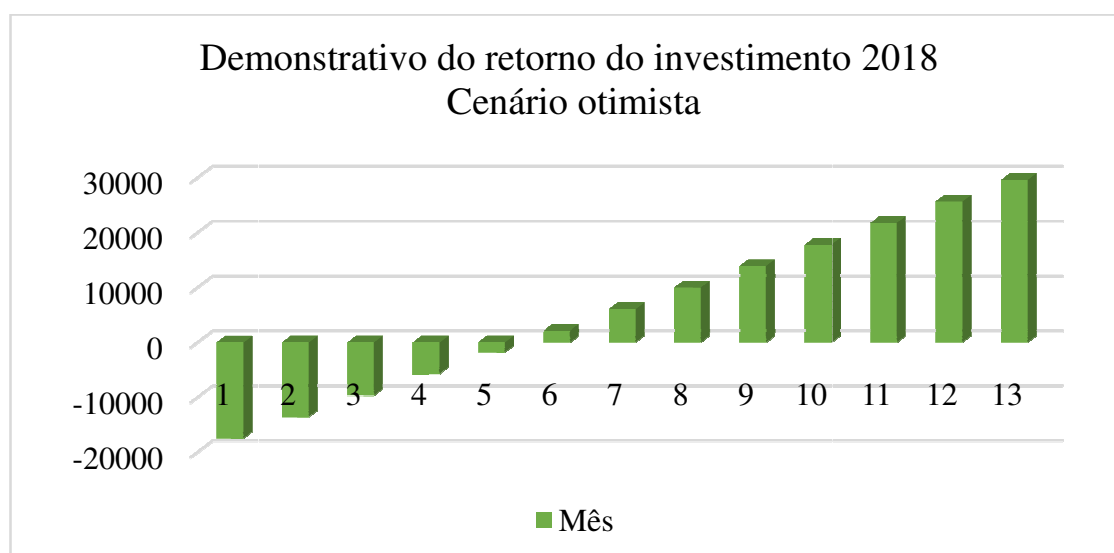
Dentro do *payback* leva-se em conta duas taxas consideradas internacionalmente no mercado de finanças, as quais são a base para os cálculos de retorno do investimento, a taxa de desconto *Libor* e a *Prime Rate*. A *Libor* é a taxa mínima de juros, que os bancos centrais de Londres pagam. A *Prime Rate* é a taxa mínima do Federal Reserve. No caso brasileiro, o piso tem sido a caderneta de poupança.

De forma geral “o que se busca numa análise de viabilidade econômico-financeira é a confrontação dos investimentos necessários com os lucros operacionais projetados, e geração de caixa, para o negócio proposto.” (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 225).

Ou mais resumidamente, segundo SEBRAE (2016), o tempo de retorno de investimento é o tempo de atividade que a empresa precisa para recuperar o seu investimento do capital inicial até que ele tome a forma de lucro.

Tendo por base essas informações, foi elaborada uma planilha que simula um cenário otimista mostrando o tempo de retorno do investimento das melhorias que estão sendo propostas, como observa-se a seguir.

Gráfico 11 – Demonstrativo do retorno do investimento – 2018 cenário otimista



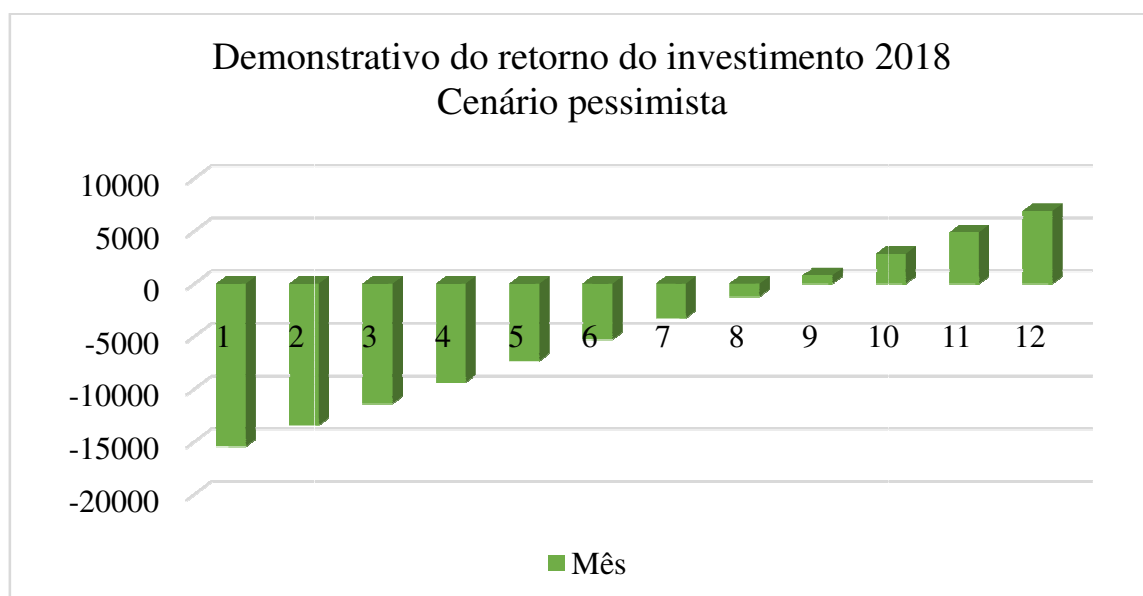
Fonte: Autores (2017).

Conforme o gráfico 11, os investimentos feitos com as melhorias seriam totalmente pagos no 5º mês, sendo que a partir do 6º a empresa começaria a ter retorno pelo que investiu.

Vale destacar que esse gráfico simula um cenário otimista, ou seja, se tudo ocorrer aproximado ao planejado.

Entretanto como o cenário econômico muda constantemente se faz necessário pensar de forma pessimista para que dessa forma seja possível estar pronto pra bons resultados ou para os ruins também. Dessa forma outro gráfico foi elaborado simulando um cenário pessimista.

Gráfico 12 – Demonstrativo do retorno do investimento – 2018 cenário pessimista



Fonte: Autores (2017).

Nesse cenário ao invés do investimento ser pago em quatro meses, ele será pago apenas no 9º mês. Isso mostra que se a empresa em 2018 efetuasse as melhorias aumentando seus custos, porém vendesse a mesma quantidade, pelo preço de venda estipulado pelo período, ela ainda conseguiria quitar seu investimento com folga durante o ano.

#### 4.10.5.2 Taxa de desconto utilizada

A taxa de desconto utilizada refere-se ao valor que vai ser descontado do lucro todo mês até o pagamento total do seu investimento, ou seja, até que ela volte a dar lucro sem ter o abate de dividendos.

A Taxa de Desconto é o custo de capital utilizado em uma análise de retorno. Ela pode ser calculada de várias formas diferentes, por não se tratar de uma ciência exata. Uma das formas mais conhecidas é o WACC do inglês *Weighted Average Capital*

*Cost* (Custo Médio Ponderado do Capital). Essa taxa indica o nível de atratividade mínima do investimento, ou seja, ele é o retorno que você esperaria ter em outros investimentos mais seguros que o atual. (BORGES, 2013).

Nesse contexto, como a empresa já existe e está apenas fazendo um investimento para organizar melhor sua gestão e torná-la legal perante a legislação trabalhista, será usada uma taxa de desconto de 100%, ou seja, ela destinará todo o lucro do mês para quitar os investimentos que conforme o cenário otimista aconteceria no 4º dia como mostra o gráfico 11.

#### **4.10.6 Indicadores de desempenho, ponto de equilíbrio, nível de endividamento, nível de liquidez e rentabilidade das vendas**

O objetivo de todo gestor é conduzir seu negócio da melhor e mais rentável forma possível. Sendo assim se faz necessário entender que qualquer ação operacional, administrativa ou comercial realizada apresentará reflexos diretos na estrutura e no desempenho econômico e financeiro da organização.

“Indicadores de desempenho permitem acompanhar, avaliar, sugerir, decidir, interferir ou mudar o rumo de um processo ou conjunto de atividades visando atingir determinado objetivo.” (DOMANSKI, 2014).

“Com os indicadores de desempenho torna-se viável realizar um breve diagnóstico de como a saúde financeira da empresa está e conseguindo ter tempo para consertar pequenos desvios de rota.” (FERNANDES, 2015). Eles são os responsáveis por facilitar a tomada de decisão mais eficaz.

##### *4.10.6.1 Ponto de equilíbrio*

Uma das ferramentas que ajudam nessa missão de analisar o desempenho é o ponto de equilíbrio que segundo Lapponi (2007), é a quantidade de unidades que devem ser vendidas num determinado preço unitário para que o mesmo cubra os custos no mesmo período.

De acordo com Bruni (2010), ponto de equilíbrio apresenta o volume e vendas ou faturamento que determinado empreendimento precisa obter para cobrir todos os seus gastos.

Por fim “é um indicador de segurança do negócio, pois mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos. (SEBRAE, 2016).

De forma geral, ele é o responsável por indicar em que determinado momento ou dias do mês trabalhado, com os respectivos dados de venda a empresa estará igualando suas receitas e seus custos, e quando começa a ter lucro.

Sendo assim foi elaborado uma planilha e um gráfico para estimar o ponto de equilíbrio da empresa Sousa Pescados como mostram as figuras:

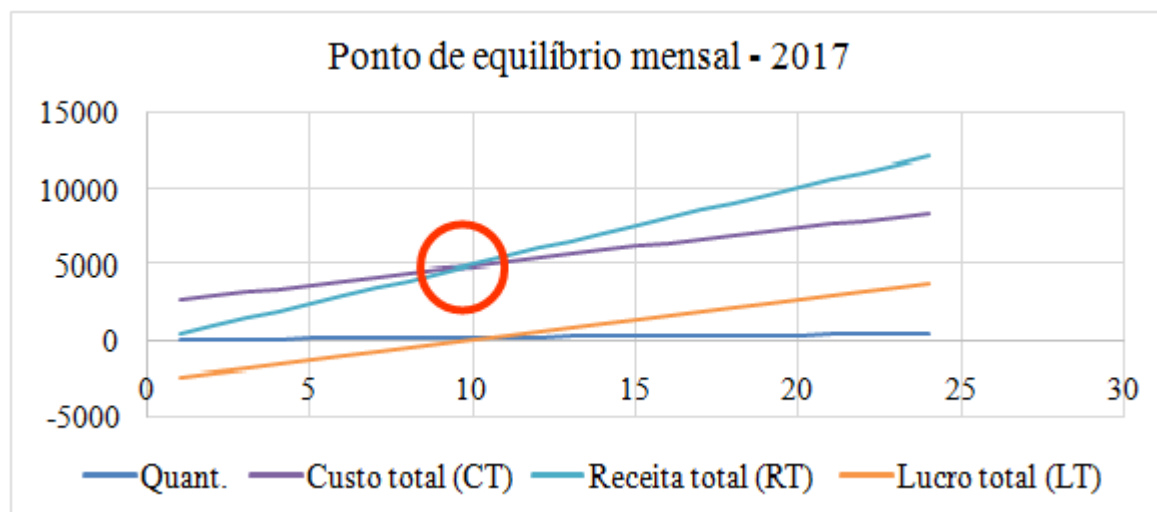
Tabela 22 – Ponto de equilíbrio mensal – 2017

<b>PONTO DE EQUILÍBRIO MENSAL – 2017</b>				
<b>Dias</b>	<b>Quant.</b>	<b>Custo total (CT)</b>	<b>Receita total (RT)</b>	<b>Lucro total (LT)</b>
1	18	R\$ 2.802,95	R\$ 505,46	-R\$ 2.297,49
2	36	R\$ 3.043,78	R\$ 1.010,92	-R\$ 2.032,86
3	54	R\$ 3.284,61	R\$ 1.516,38	-R\$ 1.768,24
4	72	R\$ 3.525,44	R\$ 2.021,83	-R\$ 1.503,61
5	90	R\$ 3.766,28	R\$ 2.527,29	-R\$ 1.238,98
6	108	R\$ 4.007,11	R\$ 3.032,75	-R\$ 974,36
7	126	R\$ 4.247,94	R\$ 3.538,21	-R\$ 709,73
8	144	R\$ 4.488,77	R\$ 4.043,67	-R\$ 445,10
9	162	R\$ 4.729,60	R\$ 4.549,13	-R\$ 180,48
10	181	R\$ 4.970,43	R\$ 5.054,58	R\$ 84,15
11	199	R\$ 5.211,26	R\$ 5.560,04	R\$ 348,78
12	217	R\$ 5.452,10	R\$ 6.065,50	R\$ 613,40
13	235	R\$ 5.692,93	R\$ 6.570,96	R\$ 878,03
14	253	R\$ 5.933,76	R\$ 7.076,42	R\$ 1.142,66
15	271	R\$ 6.174,59	R\$ 7.581,88	R\$ 1.407,28
16	289	R\$ 6.415,42	R\$ 8.087,33	R\$ 1.671,91
17	307	R\$ 6.656,25	R\$ 8.592,79	R\$ 1.936,54
18	325	R\$ 6.897,09	R\$ 9.098,25	R\$ 2.201,16
19	343	R\$ 7.137,92	R\$ 9.603,71	R\$ 2.465,79
20	361	R\$ 7.378,75	R\$ 10.109,17	R\$ 2.730,42
21	379	R\$ 7.619,58	R\$ 10.614,63	R\$ 2.995,04
22	397	R\$ 7.860,41	R\$ 11.120,08	R\$ 3.259,67
23	415	R\$ 8.101,24	R\$ 11.625,54	R\$ 3.524,30
24	433	R\$ 8.342,07	R\$ 12.131,00	R\$ 3.788,93

Fonte: Autores (2017).

No gráfico 13, a seguir é possível identificar com facilidade quando a receita total ultrapassa a linha dos custos totais.

Gráfico 13 – Ponto de equilíbrio mensal – 2017



Fonte: Autores (2017).

Segundo os resultados, pode-se perceber que o ponto de equilíbrio em 2017 é atingido no décimo dia dos 24 dias trabalhados na empresa. É necessário levar em consideração que o cálculo foi feito com a média mensal de produção e venda, contudo como a empresa sofre com sazonalidades durante o ano, provável que todo mês o ponto de equilíbrio se altere.

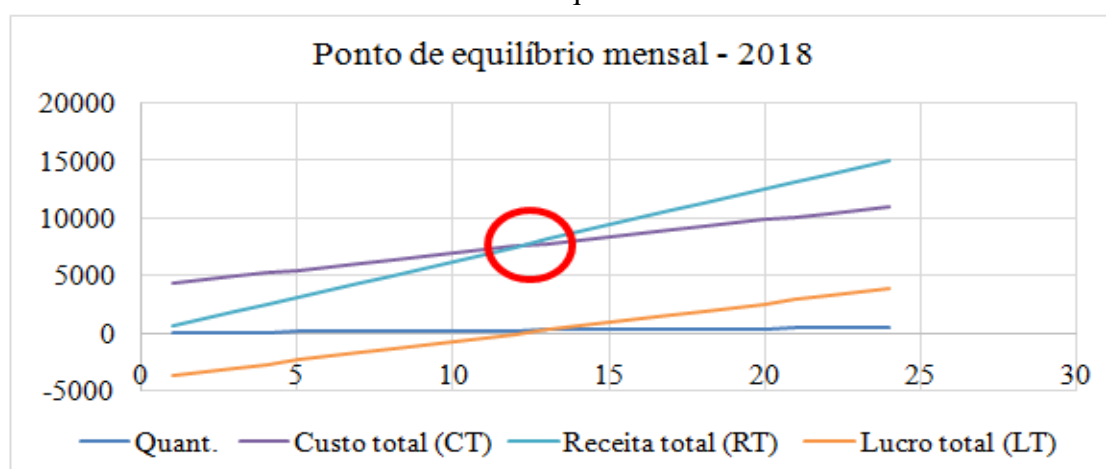
Com todas as ações de melhoria implantadas, o ponto de equilíbrio em 2018 aconteceria um pouco mais tarde como pode-se perceber nas representações a seguir.

Tabela 23 – Ponto de equilíbrio mensal – 2018

PONTO DE EQUILÍBRIO MENSAL – 2018				
Dias	Quant.	Custo total (CT)	Receita total (RT)	Lucro total (LT)
1	21	R\$ 4.334,12	R\$ 624,85	-R\$ 3.709,27
2	41	R\$ 4.627,20	R\$ 1.249,70	-R\$ 3.377,50
3	62	R\$ 4.920,28	R\$ 1.874,55	-R\$ 3.045,72
4	83	R\$ 5.213,35	R\$ 2.499,41	-R\$ 2.713,95
5	103	R\$ 5.506,43	R\$ 3.124,26	-R\$ 2.382,17
6	124	R\$ 5.799,51	R\$ 3.749,11	-R\$ 2.050,40
7	145	R\$ 6.092,58	R\$ 4.373,96	-R\$ 1.718,62
8	165	R\$ 6.385,66	R\$ 4.998,81	-R\$ 1.386,85
9	186	R\$ 6.678,74	R\$ 5.623,66	-R\$ 1.055,07
10	207	R\$ 6.971,81	R\$ 6.248,52	-R\$ 723,30
11	227	R\$ 7.264,89	R\$ 6.873,37	-R\$ 391,52
12	248	R\$ 7.557,97	R\$ 7.498,22	-R\$ 59,75
13	269	R\$ 7.851,04	R\$ 8.123,07	R\$ 272,03
14	289	R\$ 8.144,12	R\$ 8.747,92	R\$ 603,80
15	310	R\$ 8.437,20	R\$ 9.372,77	R\$ 935,58
16	331	R\$ 8.730,27	R\$ 9.997,63	R\$ 1.267,35
17	351	R\$ 9.023,35	R\$ 10.622,48	R\$ 1.599,13
18	372	R\$ 9.316,43	R\$ 11.247,33	R\$ 1.930,90
19	392	R\$ 9.609,50	R\$ 11.872,18	R\$ 2.262,68
20	413	R\$ 9.902,58	R\$ 12.497,03	R\$ 2.594,45
21	434	R\$ 10.195,66	R\$ 13.121,88	R\$ 2.926,23
22	454	R\$ 10.488,73	R\$ 13.746,73	R\$ 3.258,00
23	475	R\$ 10.781,81	R\$ 14.371,59	R\$ 3.589,78
24	496	R\$ 11.074,89	R\$ 14.996,44	R\$ 3.921,55

Fonte: Autores (2017).

Gráfico 14 – Ponto de equilíbrio mensal - 2018



Fonte: Autores (2017).

Para 2018 a projeção é que passaria do 10º dia para o 13º dia, mostrando que com o investimento das melhorias a empresa ainda consegue ter ótimos resultados.

#### *4.10.6.2 Nível de endividamento*

Outro indicador importante é o nível de endividamento, que revela o quanto a empresa precisa de capital de terceiros e qual a capacidade de capital próprio. O ideal é que esse índice acompanhe a sua capacidade de pagamento, levando em consideração cenários pessimistas e otimistas.

Deste modo é melhor “a empresa não assumir compromissos pelo máximo lucro atingível, nem pela média, mas pelo mínimo obtível.” (Matarazzo, 2008, p. 292).

Já Silva (2011), diz que dificuldades financeiras são situações que todas as empresas passam quando não tem fluxos operacionais suficientes para cumprir com suas obrigações financeiras nas datas de vencimento, ou ainda quando o seu ativo é insuficiente para cobrir seus débitos com os credores.

No mundo dos negócios por mais planejado que seja a empresa sempre existem imprevistos e surpresas. Por esse motivo que o gestor precisa ser flexível e encontrar uma solução rápida e eficaz.

A organização em estudo não possui endividamentos atuais e mesmo implantando as melhorias conseguiria bancar com capital próprio sem recorrer a terceiros, garantindo plena autonomia e controle.

#### *4.10.6.3 Nível de liquidez*

Nesse contexto os níveis de liquidez ajudam a identificar onde mais precisamente pode estar acontecendo uma falha, avaliam a capacidade monetária da empresa frente a suas obrigações do passivo e representam a facilidade que um ativo tem em ser convertido em dinheiro.

Segundo Gitman (2004), a liquidez da empresa é avaliada por a sua capacidade de cumprir com as suas obrigações em curto prazo, ou seja, a facilidade com que consegue pagar suas contas.

Já para Silva (2011), a liquidez é cumprir com os compromissos financeiros de acordo com datas combinadas com fornecedores, instituições bancárias, pagamento de salários e outros compromissos, todos em dia.

Sendo assim a liquidez da empresa é excelente, pois como ela trabalha com dinheiro a vista se consegue receber as vendas no ato e pagar todos as obrigações e em alguns casos com poder de negociação garantindo descontos de produtos.

#### 4.10.6.4 Rentabilidade das vendas

A rentabilidade é a responsável por “indicar o percentual de retorno do investimento realizado na empresa.” (PAULA, 2014).

De acordo com Silva (2011), a rentabilidade pode ser definida como o nível de sucesso econômico que uma empresa pode alcançar sobre o capital nela investido.

O percentual é encontrado com a seguinte fórmula:

$$\text{Rentabilidade} = (\text{Lucro líquido} / \text{Investimento total}) \times 100\%$$

No caso da Sousa Pescados seria o lucro líquido obtido do DRE, dividido pelo levantamento do investimento inicial da empresa, ou seja, o valor de sua estrutura mais o valor das melhorias propostas:

$$\text{Rentabilidade} = (\text{R\$}47.058,60 / \text{R\$} 135.492,37) \times 100\%$$

$$\text{Rentabilidade} = 35\%$$

Vale destacar que os valores são do total anual e sendo assim a taxa de rentabilidade das vendas do ano fica em 35%, um resultado excelente para uma agroindústria desse porte.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que o segmento da empresa em estudo está crescendo e se desenvolvendo muito nos últimos anos. Diante dessa perspectiva a empresa Sousa Pescados percebeu essa oportunidade e tem investido nessa área colhendo bons frutos e sonhando com um futuro ainda melhor. Seu posicionamento no mercado é totalmente diferente das concorrentes, pois seu diferencial é oferecer atendimento e qualidade tudo isso conciliado a cadeias produtivas sustentáveis que não prejudicam o meio ambiente e ainda trazem resultados positivos a empresa.

Sendo assim a empresa apresenta alto potencial de crescimento e desenvolvimento, pois atualmente a demanda é maior que a oferta. Entretanto com o desenvolvimento do presente estudo baseados nos conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de gestão comercial e coleta de dados realizada na empresa, é possível identificar e analisar seu funcionamento e operação como um todo, sendo constatado que a empresa já apresenta alto padrão de qualidade em seus processos produtivos, porém não controla ou gerencia de forma eficiente outras áreas como estoques, financeiro, recursos humanos, comercialização e fidelização.

Com o diagnóstico do problema e a análise das pesquisas a equipe encontrou alternativas e opções que fossem eficientes e viáveis a ponto de além de solucionar o problema melhorar os resultados. Deste modo a melhor solução identificada para esse caso seria a implantação de um sistema de gestão, nesse estudo proposto o sistema GFIL - Gerenciador Financeiro Info Livre o qual possibilita organização financeira completa, gerenciamento de compras, estoques, emissão de documentos fiscais eletrônicos, relatórios de vendas, custos, resultados, faturamento e projeções diversas. É um sistema financeiramente barato pois custa R\$ 298,00 anuais, aproximadamente R\$ 25,00 reais por mês sendo de fácil operação e entendimento se encaixando com o perfil da empresa familiar a qual nem todos dominam a informática e suas tecnologias.

Para o porte da Sousa Pescados esse seria o melhor sistema, pois como ela nunca trabalhou com auxílio de sistemas de gestão é provável que ela leve um tempo para se adaptar e sendo assim não é viável grandes investimentos em um sistema completo e que muitas vezes seja complexo demais a ponto de não se encaixar ao perfil de quem vai operar e principalmente da empresa.

Por mais que o sistema seja simples, ele oferece diversas possibilidades de controle e se for operado de forma correta será capaz de trazer inúmeras melhorias como, controlar o

que possui de filé congelado em estoque, quanta matéria prima terá que comprar, quanto foi vendido no mês e qual foi seu faturamento, seu lucro, seu rendimento. Poderá cadastrar os clientes no banco de dados e poderá utilizar de estratégias baseadas nesses dados, para fidelizar ou alavancar as vendas.

Principalmente essa e outras ações de melhorias propostas causariam um impacto financeiro para a empresa. Dessa forma foram elaborados levantamentos e projeções a fim de estimar se realmente essas melhorias seriam viáveis financeiramente. Conforme os resultados obtidos, percebe-se que em 2017 a empresa atingia o ponto de equilíbrio no 10º dia do mês, produzindo 181 kg de filé, contudo com as melhorias ela passaria para o 13º dia tendo que produzir 269 kg de filé, aproximadamente 88 kg a mais. Entretanto mesmo assim comprova-se que todas as melhorias propostas no decorrer desse estudo são plenamente viáveis e poderiam aumentar em aproximadamente 4% o lucro líquido da empresa no primeiro ano, um resultado não tão expressivo mais significativo para uma empresa desse porte a qual não faz sua gestão e possuía trabalhadores informais.

Tanto a empresa quanto a equipe do estudo percebem que é essencial existir equilíbrio em todas as áreas de uma organização, pois de nada adianta vender em massa sem ter lucro, vender com alto preço sem ter valor e qualidade ou produzir e destruir o meio ambiente. Nesse contexto a Sousa Pescados reconhece quais são seus pontos fortes e quais que pode melhorar, e o mais importante, está disposta a aceitar e investir nessas melhorias para se tornar ainda mais forte.

Contudo, todos os envolvidos percebem o potencial de crescimento, e entendem que antes de crescer mais é necessário ter controle total do que já se tem, pois logicamente se não se consegue controlar algo pequeno, algo maior seria mais difícil ainda. Nesse contexto, as melhorias não foram muitas, mas mais importante que sugerir coisas grandiosos é sugerir algo que possa ser implantado e traga resultados. O intuito desde o começo do estudo foi ajudar da melhor forma possível essa organização que vem se destacando pela sua qualidade, atendimento e comprometimento a manter e aumentar seu sucesso conciliando saúde, sabor e sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ABAGRP, Associação Brasileira do Agronegócio da Região de Ribeirão Preto. **Agronegócio**. 2017. Disponível em: <<http://www.abagr.org.br/agronegocioConceito.php>>. Acesso em: 19 ago. 2017.
- AMCHAM Brasil. **Alimentos saudáveis fazem bem ao corpo, à natureza e aos negócios**. 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/ecoando/alimentos-saudaveis-fazem-bem-ao-corpo-a-natureza-e-aos-negocios/>>. Acesso em: 03 ago. 2017.
- ARAÚJO, Paulo. **Venda valor, não preço**. 2008. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Venda\\_valor\\_ao\\_preco.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Venda_valor_ao_preco.htm)>. Acesso em: 15 set. 2017.
- ARAÚJO, Massilon. **Fundamentos de agronegócios**. 2007. Disponível em: <[http://www.fkb.br/biblioteca/livrosadm/Fundamentos de Agronegócios - Massilon J. Araújo.pdf](http://www.fkb.br/biblioteca/livrosadm/Fundamentos%20de%20Agroneg%C3%B3cios%20-%20Massilon%20J.%20Ara%C3%BAjo.pdf)>. Acesso em: 17 ago. 2017.
- ARAÚJO, Luis César. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ÁVILA, Rafael. **Fluxo de Caixa: o que é e como ele pode te ajudar: Gestão na Prática**. 2014. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/como-fazer/fluxo-de-caixa/>>. Acesso em: 06 nov. 2017.
- AVOZANI, Camila; SANTOS, Regina Aline. **Logística empresarial**. 2010. Disponível em: <<https://www.logisticadescomplicada.com/logistica-empresarial-conceitos-e-definicoes/>>. Acesso em: 27 ago. 2017.
- BALIEIRO, Fernanda. **Potencial de mercado: como calcular e analisar: Conhecer o potencial de mercado e saber analisá-lo é indispensável para o sucesso do seu negócio**. 2017. Disponível em: <<http://www.agendor.com.br/blog/pesquisa-de-potencial-de-mercado/>>. Acesso em: 28 ago. 2017.
- BALLOU, Ronald H. **Estratégia e planejamento da logística/cadeia de suprimentos**. 5. ed. Porto Alegre: ARTMED EDITORA S.A, 2004.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Logística Empresarial**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERRO, Diego. **Atendimento pós-venda: gestão estratégica da excelência**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/atendimento-pos-venda-gestao-estrategica-da-excelencia/36502/>>. Acesso em: 19 nov. 2017.
- BIESDORF, Fernando. **Jornal noticiário regional**. Publicado em 24 de março de 2017.
- BORGES, Leandro. **Como calcular a taxa de desconto**. 2013. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/como-calcular-a-taxa-de-desconto-wacc/>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

BORGES, Leandro. **Como fazer projeção de vendas**. 2017. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/como-fazer/como-fazer-projecao-de-vendas/>>. Acesso em: 17 set. 2017.

BORTOLUZZI, Dinara Laís. **Agroindústria familiar rural e desenvolvimento econômico**. 2013. Disponível em: <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/Economia/2013/Eco\\_Dinara.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/Economia/2013/Eco_Dinara.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2017.

BRASIL. Constituição 2016a. Câmara dos deputados, lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. **Legislação sobre agricultura familiar**: dispositivos constitucionais, leis e decretos relacionados a agricultura familiar. Legislação n. 261. ed. Brasília. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm)>. Acesso em: 12 ago. 2017.

BRASIL. **Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário**. 2016b. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/radio-mda/aqui-tem-agricultura-familiar-santa-catarina>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

BRASIL, Programa das nações unidas para o desenvolvimento no. **O que é o IDHM**. 2017. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/conceitos/o-que-e-o-idhm.html>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

BRITO, Paulo. **Análise e viabilidade de projetos de investimentos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRUNI, Adriano leal. **A administração de custos, preços e lucros**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

BURANELLO, Renato. **Um moderno conceito de agronegócio**. 2016. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/um-moderno-conceito-de-agronegocio/>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

CAMARGO, Renata Freitas de. **Custo de capital**: o guia completo para decidir entre Capital Próprio e Capital de Terceiros. 2016. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/custo-de-capital-capital-proprio-x-capital-de-terceiros>>. Acesso em: 21 de out. 2017.

CAMPI, Márcio Elídio. **Pós venda como diferencial competitivo**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/pos-venda-como-diferencial-competitivo/47140/>>. Acesso em: 19 nov. 2017

CARMO, Nirley Fonseca. **Determinação de quotas e potencial de vendas**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/determinacao-de-quotas-e-potencial-de-vendas/23931/>>. Acesso em: 24 set. 2017.

CARREIRO, Juliana. **Pesquisas de mercado apontam maior preocupação com alimentação saudável**. 2017. Disponível em: <<http://emails.estadao.com.br/blogs/comida-de-verdade/pesquisas-de-mercado-apontam-maior-preocupacao-com-alimentacao-saudavel/>>. Acesso em: 05 ago. 2017.

- CASTRO, Luciano Thomé e NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2005.
- CBO, **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>>. Acesso: 25 ago. 2017.
- CECCONELLO, Antônio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHESTNEY, Nina. **Aumento da população causará falta de comida e combustível--ONU**. 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2012/01/aumento-da-populacao-causara-falta-de-comida-e-combustivel-onu-2.html>>. Acesso em: 07 ago. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIDICHIMA, Antonio Carlos. **Industrialização de tilápias: agregação de valor para uma cadeia emergente da agricultura familiar**.2014. Disponível em: <[http://portalpos.unioeste.br/media/File/lizete.fredo/DISSERTAÇÃO CHIDICHIMA - ORIGINAL - CONFERIDA - 28 10 14.pdf](http://portalpos.unioeste.br/media/File/lizete.fredo/DISSERTAÇÃO%20CHIDICHIMA%20ORIGINAL%20-%20CONFERIDA%20-%2028%2010%2014.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2017.
- CHURCHILL, A Gilberto / PETER, Paulo J. **Marketing criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DIAS, Diego. **Cinco forças de Poder**. 2010. Disponível em: <<http://diegotrabalhos.blogspot.com.br/2010/05/cinco-forcas-de-poter-industria-do-fast.html>>. Acesso em: 23 ago. 2017.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIAS, Roberto Sergio. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DOMANSKI, João Carlos. 2014. **Indicadores de desempenho e sua importância para a gestão**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/indicadores-de-desempenho-e-sua-importancia-para-a-gestao/81210/>>. Acesso em 14 out. 2017.
- DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ELLWOOD, Iain. **O livro essencial das marcas: tudo o que você precisa saber, em mais de 100 técnicas para aumentar o valor das marcas.** São Paulo: Clio Editora, 2004.

ENDEAVOR. **Capital de giro: saiba como calcular e controlar:** 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/capital-de-giro/>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

ENDEAVOR. **Onde buscar recursos financeiros para alavancar o seu negócio.** 2014. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/onde-buscar-recursos-financeiros-para-alavancar-o-seu-negocio/>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fatima Gameiro. **Gestão de custos logísticos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FERNANDES, Regina. 2015. **7 indicadores de desempenho financeiro que você precisa conhecer.** Disponível em: <<https://capitalsocial.cnt.br/indicadores-de-desempenho-financeiro/>>. Acesso em 24 out. 2017.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY Paulo Fernando; WANKE Peter, **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FNDE, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. **Aquisição de produtos da agricultura familiar para o programa nacional de alimentação escolar.** 2017. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/pnae/pnae-eixos-de-atuacao/pnae-agricultura-familiar>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

FREITAS, Alex Viegas. **Práticas de recrutamento e seleção.** 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/praticas-de-recrutamento-e-selecao/46587>>. Acesso em: 23 set. 2017.

GIBICOSKI, Silvana Delavechia. **Etapas do plano de negócio para seu empreendimento.** 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/etapas-do-plano-de-negocio-do-empreendimento/79440/>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípio da administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GOBE, Antônio Carlos. **Administração de vendas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

GRANDO, Nei. **A ferramenta estratégica de análise SWOT é FOFA.** 2011. Disponível em: <<https://neigrando.wordpress.com/2011/11/24/a-ferramenta-estrategica-de-analise-swot-e-fofa/>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

HAYDÉE, Lygia. **5 passos para definir o preço de um produto**. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/5-passos-para-definir-o-preco-de-um-produto/>>. Acesso em: 15 set. 2017.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Santa Catarina**: Iporã do Oeste. 2016. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=420765>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**: Santa Catarina. 2017. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420765&search=santa-catarinalipora-do-oeste>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

INPI, Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **Guia básico de marca**. 2017. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/marcas>>. Acesso em: 02 out. 2017.

JÚLIO, Carlos. **Qual a diferença entre preço e valor?** 2015. Disponível em: <<http://www.carlosjulio.com.br/magiadagestao/qual-a-diferenca-entre-preco-e-valor/>>. Acesso em: 15 set. 2017.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.

KUBITZA, Fernando. **Tilápias**: Qualidade da água, sistemas de cultivo, planejamento da produção, manejo nutricional e alimentar e sanidade. 2017. Disponível em: <<http://www.panoramadaaquicultura.com.br/paginas/Revistas/59/Tilapias59.asp>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

KLEIN, Enio. **Os principais indicadores para avaliar as vendas do negócio**. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/os-principais-indicadores-para-avaliar-as-vendas-do-negocio/>>. Acesso em: 24 set. 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração**: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACRUZ, Adonai José. **Plano de negócios**: passo a passo transformando sonhos em negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LAPPONI, Juan Carlos. **Projetos de investimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LISBOA, Vinicius. **Produção de tilápia aumenta 9,7% no Brasil, diz IBGE**. 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-09/producao-de-tilapia-aumenta-97-no-brasil-diz-ibge>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

LOURENZANI, Wagner Luiz; SILVA, Carlos Arthur Barbosa. **Os desafios da agroindústria de pequeno porte**. 2000. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Wagner\\_Lourenzani/publication/228785208\\_Os\\_desafios\\_da\\_agroindustria\\_de\\_pequeno\\_porte/links/0deec526a5235f04ce000000/Os-desafios-da-agroindustria-de-pequeno-porte.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Wagner_Lourenzani/publication/228785208_Os_desafios_da_agroindustria_de_pequeno_porte/links/0deec526a5235f04ce000000/Os-desafios-da-agroindustria-de-pequeno-porte.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2017.

MACHADO, Ricardo. **Saiba as diferenças entre atacado, varejo e atacarejo**. 2016. Disponível em: <<https://blog.bluesoft.com.br/2016/05/diferencas-entre-atacado-varejo-e-atacarejo/>>. Acesso em: 02 ago. 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MEIRA, Marco Antonio. **Planejamento de vendas**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-de-vendas/57887/>>. Acesso em: 17 set. 2017.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOURÃO, Myrian. **Treinamento é custo ou investimento?** 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/treinamento-e-custo-ou-investimento/75184/>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

MUTEIA, Hélder. **O crescimento populacional e a questão alimentar**. 2014. Disponível em: <[http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/faoweb/lisbon/docs/O\\_País\\_25\\_7\\_2014.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/faoweb/lisbon/docs/O_País_25_7_2014.pdf)>. Acesso em: 01 ago. 2017.

NETO, Assaf Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico – financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Geordânia. **Diferenças entre o ciclo econômico, operacional e financeiro**. 2016. Disponível em: <<https://blog.fortestecnologia.com.br/diferencas-entre-o-ciclo-economico-operacional-e-financeiro/>>. Acesso em: 04 nov. 17.

OLIVEIRA, Roberto Nascimento Azevedo de. **Gestão estratégica de marcas próprias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

OSTRENSKY, Antonio; BORGHETTI, José Roberto; SOTO, Doris. **Estudo setorial para consolidação de uma aquicultura sustentável no Brasil**. 2007. Disponível em: <[ftp://ftp.fao.org/fi/document/aquaculture/sect\\_study\\_brazil.pdf](ftp://ftp.fao.org/fi/document/aquaculture/sect_study_brazil.pdf)>. Acesso em: 02 ago. 2017.

PACHIKOSKI, Camillo. Contrato social.2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/como-e-um-contrato-social-o-documento-que-da-vida-a-uma-empresa/>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PAULA, Gilles B. de. **Lucratividade e rentabilidade**. 2014. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/rentabilidade-x-lucratividade-voce-sabe-a-diferenca>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

PEREIRA, Maria do Carmo Silveira; CASAROTTO FILHO, Nelson; NEVES, Rose Irene Souza. **Redes de agroindústria de pequeno porte: experiências de Santa Catarina**. 2004. Disponível em: <[http://www.brde.com.br/media/brde.com.br/doc/estudos\\_e\\_pub/Rede de Agroindustrias de Pequeno Porte.pdf](http://www.brde.com.br/media/brde.com.br/doc/estudos_e_pub/Rede%20de%20Agroindustrias%20de%20Pequeno%20Porte.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2017.

PNUD, Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento. **Ranking IDHM municípios 2010**. 2010. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/rankings/idhm-municipios-2010.html>>. Acesso em: 30 ago.2017.

PONTES, Rodrigues Benedito. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 16. ed. São Paulo. 2013.

Portal G1. **Criação de peixes no Brasil cresce 10% em 2016**. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/agro-a-industria-riqueza-do-brasil/noticia/2017/01/criacao-de-peixes-no-brasil-cresce-10-em-2016.html>>. Acesso em: 01 ago. 2017.

PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Receita Federal. **Cadastro nacional de pessoas jurídicas**. 2017. Disponível em: <<https://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/cadastros/cadastro-nacional-de-pessoas-juridicas-cnpj/informacoes-gerais-sobre-o-cnpj>>. Acesso em 30 ago. 2017.

RIGONATTI, Edson. **Qual o tamanho da oportunidade?** 2014. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/qual-o-tamanho-da-oportunidade/>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Gestão estratégica da armazenagem**. 2. ed .São Paulo: Yone Silva Pontes, 2012.

ROGGIA, Nilvane Mara. **Orçamento de vendas**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/orcamento-de-vendas/43059/>>. Acesso em: 16 set. 2017.

ROLIM, Tâmara. **Tilápia saudável, gostosa e barata**. 2012. Disponível em: <[http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/revista/2012/11/11/interna\\_revista\\_correio\\_332760/saudavel-gostosa-e-barata.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/revista/2012/11/11/interna_revista_correio_332760/saudavel-gostosa-e-barata.shtml)>. Acesso em: 10 ago. 2017.

RUGGIERO, Alberto. **O que mais motiva o profissional a produzir no trabalho?** 2008. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Geral/Blog\\_Alberto\\_Ruggiero/5396/o-quemais-motiva-o-profissional-a-produzir-no-trabalho.html#](http://www.rh.com.br/Portal/Geral/Blog_Alberto_Ruggiero/5396/o-quemais-motiva-o-profissional-a-produzir-no-trabalho.html#)>. Acesso: 08 out. 2017.

SARDAGNA, José Carlos. **O que é ramo de atividade e como definir o da sua empresa**. 2016. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/o-que-e-ramo-de-atividade-e-como-definir-o-da-sua-empresa>>. Acesso em: 05 ago. 2017.

SEBRAE. **Aquicultura no Brasil: Série estudos mercadológicos**. 2015a. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/4b14e85d5844cc99cb32040a4980779f/\\$File/5403.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4b14e85d5844cc99cb32040a4980779f/$File/5403.pdf)>. Acesso em: 05 ago. 2017.

SEBRAE. **Análise da concorrência: Ambiente competitivo**. 2015b. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/analise-da-concorrenca,456836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 01 ago. 2017.

SEBRAE. **Prazo de retorno do investimento**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/prazo-de-retorno-do-investimento-pri,90da5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 09 out. 2017.

SEBRAE. **Passo a passo para o registro da sua empresa: Abertura de empresa**. 2017a. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/passo-a-passo-para-o-registro-da-sua-empresa,665cef598bb74510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

SEBRAE. **O que é e como funciona o capital de giro**. 2017b. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> acesso em: 29 set. 2017.

SEBRAE. **Como estabelecer uma política de preços**. 2017c. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-estabelecer-uma-politica-de-precos,e1c926ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 15 set. 2017.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Thamires Olimpia. **Impactos ambientais causados pelo agronegócio no Brasil**. 2017. Disponível em <<http://brasilescola.uol.com.br/brasil/impactos-ambientais-causados-pelo-agronegocio-no-brasil.htm>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Cengage, 2009.

SOUZA, Rosemeire de; HOCH, Amanda Lilian Vieira. **Pele curtida de peixes tem mercado promissor na produção de vestuário, acessórios e até móveis**. 2015. Disponível em:

<<http://sna.agr.br/pele-curtida-de-peixes-tem-mercado-promissor-na-producao-de-vestuario-e-ate-moveis/>>. Acesso em: 07 ago. 2017.

TONONI, José Ronaldo. **Indústria do pescado**. 2017. Disponível em: <[http://vix.sebraees.com.br/arquivos/biblioteca/Industria do Pescado.pdf](http://vix.sebraees.com.br/arquivos/biblioteca/Industria%20do%20Pescado.pdf)>. Acesso em: 17 ago. 2017.

TUBINO, Dalvio Ferrari, **Planejamento e controle da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TURTELLI, Camila; PAKULSKI, Leticia; GOMES, José Roberto. **Agropecuária pode contribuir com quase metade da alta do PIB do país em 2017**. 2017. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,agropecuaria-pode-contribuir-com-quase-metade-da-alta-do-pib-do-pais-em-2017,70001697605>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

VERRI, Lewton Burity. **Planejamento e controle da produção**. 1 ed. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2015.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DESTINADO AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

### QUESTIONÁRIO EMPRESARIAL



O seguinte questionário é destinado aos responsáveis das instituições de ensino e foi elaborado pelos acadêmicos do curso de Gestão Comercial do SENAC, os quais estão desenvolvendo um Trabalho de Conclusão de Semestre de análise sobre a empresa **SOUSA PESCADOS** e tem como objetivo coletar dados a respeito das necessidades e desejos que a instituição pesquisada considera relevante para melhor trabalhar e atender, além de identificar o nível de satisfação de seus consumidores. Com os dados coletados será possível identificar os pontos fortes e fracos e como podem ser melhorados ou mantidos.

1. **O produto está sendo entregue bem congelado?** ( ) Sim ( ) Não
2. **Você considera importante oferecer um produto com qualidade e segurança alimentar (sem espinhos) aos alunos?** ( ) Sim ( ) Não
3. **É possível afirmar que os produtos da agroindústria familiar Sousa pescados apresentam um nível superior de qualidade comparado a grandes agroindústrias?**  
( ) Sim ( ) Não
4. **Ciente de que o cultivo e o processamento dos peixes causa impacto ambiental, considera-se importante a agroindústria adotar práticas sustentáveis na cadeia produtiva?**  
( ) Sim ( ) Não
5. **Diante ao nível de satisfação e aceitação dos alunos, existem mais:**  
( ) Reclamações ( ) Elogios
6. **Olhando como consumidor, você consome os filés que estão sendo disponibilizados, alimenta ou alimentaria sua família ou ainda recomendaria a mais pessoas?**  
( ) Sim ( ) Não
7. **Ciente que a escola é um meio que contribui para ensinar hábitos alimentares saudáveis nas vidas dos alunos, o filé de tilápia da Sousa pescados pode ser considerado um alimento saudável?** ( ) Sim ( ) Não
8. **Deixe aqui suas sugestões ou críticas direcionadas a empresa ou ao produto!**

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DESTINADO AS EMPRESAS INTERMEDIÁRIAS



### QUESTIONÁRIO EMPRESARIAL

O seguinte questionário é destinado a empresas intermediárias e foi elaborado pelos acadêmicos do curso de Gestão Comercial do SENAC, os quais estão desenvolvendo um Trabalho de Conclusão de Semestre -TCS de análise sobre a empresa **SOUSA PESCADOS** e tem como objetivo coletar dados a respeito das necessidades e desejos que a empresa pesquisada considera relevante para melhor trabalhar e atender, além de identificar o nível de satisfação de seus consumidores. Com os dados coletados será possível elaborar um perfil da empresa, além de identificar os pontos fortes e fracos e como podem ser melhorados ou mantidos.

1. **A empresa é:** ( ) Mercado ( ) Restaurante e/ou Lanchonete
2. **Em relação a compra de peixe, como prefere fazer o pagamento?**  
( ) À vista com desconto ( ) A 30 dias sem desconto
3. **O produto está sendo entregue bem congelado?** ( ) Sim ( ) Não
4. **Em quais períodos do ano a demanda é maior por filé de Tilápia?** ( ) Calor ( ) Frio
5. **Em quais quinzenas do mês existe maior demanda?** ( ) 1º quinzena ( ) 2º quinzena
6. **Você considera importante oferecer um produto com qualidade e segurança alimentar (sem espinhos) a seus clientes ou consumidores?** ( ) Sim ( ) Não
7. **Segundo sua experiência com outros produtos e marcas de peixes, é possível afirmar que os produtos de agroindústria Sousa pescados apresentam um nível superior de qualidade comparado a outras agroindústrias?** ( ) Sim ( ) Não
8. **Ciente de que o cultivo e o processamento dos peixes causa impacto ambiental, a empresa considera importante a agroindústria adotar práticas sustentáveis na cadeia produtiva?** ( ) Sim ( ) Não
9. **Diante do nível de satisfação dos clientes, existem mais:** ( ) Reclamações ( ) Elogios
10. **Olhando como consumidor, você consome os filés que estão sendo disponibilizados, alimenta sua família e recomenda a mais pessoas?** ( ) Sim ( ) Não
11. **Ciente dos benefícios do filé de Tilápia Sousa pescados, sem espinhas, produzido por agroindústria familiar garantindo boa procedência e utilizando práticas sustentáveis, sendo mais caro que um produto similar de uma grande indústria, a qual não tem práticas sustentáveis e nem padrão de qualidade. Você acha justo o valor do custo benefício agregado ao produto da Sousa?** ( ) Sim ( ) Não
12. **Ciente que existem tendências de mercado voltadas a alimentação saudável, com mais qualidade e benefícios, você considera o filé da Sousa pescados um alimento saudável?**  
( ) Sim ( ) Não
13. **Deixe aqui suas sugestões ou críticas direcionadas a empresa ou ao produto!**

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DESTINADO A EMPRESAS INTERMEDIÁRIAS INTERESSADAS



### QUESTIONÁRIO EMPRESARIAL

O seguinte questionário é destinado a empresas intermediárias e foi elaborado pelos acadêmicos do curso de Gestão Comercial do SENAC, os quais estão desenvolvendo um Trabalho de Conclusão de Semestre - TCS de análise sobre a empresa **SOUSA PESCADOS** e tem como objetivo coletar dados a respeito do interesse, das necessidades e desejos que a empresa pesquisada considera relevante a respeito de disponibilizar filé de Tilápia a seus clientes. Com os dados coletados será possível elaborar um perfil da empresa interessada, além de identificar oportunidades de mercado.

**Cidade:**

1. **A empresa é:** ( ) Mercado ( ) Restaurante e/ou Lanchonete
2. **O ponto de comércio vende ou fornece peixe atualmente?** ( ) Sim ( ) Não
3. **Atualmente das opções de peixe ofertadas, é possível afirmar que os filés de Tilápia possuem mais demanda?** ( ) Sim ( ) Não
- 4.
5. **A procura ou a solicitação de peixe por parte dos consumidores é grande?**  
( ) Sim ( ) Não
6. **Diante do nível de satisfação dos clientes que compram ou consomem as opções ofertadas atualmente, existem mais:** ( ) Reclamações ( ) Elogios
7. **Em relação a compra de peixe, como prefere fazer o pagamento?**  
( ) À vista com desconto ( ) 30 dias sem desconto
8. **Você considera importante oferecer um produto com qualidade e segurança alimentar (sem espinhos) a seus clientes ou consumidores?** ( ) Sim ( ) Não
9. **Segundo sua experiência com outros produtos e marcas de peixes, é possível afirmar que os produtos de agroindústrias familiares apresentam um nível superior de qualidade comparado a outras grandes agroindústrias?** ( ) Sim ( ) Não
10. **Ciente de que o cultivo e o processamento dos peixes causa impacto ambiental, a empresa considera importante a agroindústria adotar práticas sustentáveis na cadeia produtiva?** ( ) Sim ( ) Não
11. **Olhando como consumidor, você consome os peixes que estão sendo disponibilizados, alimenta sua família e recomenda a mais pessoas?** ( ) Sim ( ) Não
12. **Ciente dos benefícios do filé de Tilápia Sousa pescados, sem espinhas, produzido por agroindústria familiar garantindo boa procedência e utilizando práticas sustentáveis, sendo mais caro que um produto similar de uma grande indústria, a qual não tem práticas sustentáveis e nem padrão de qualidade. Você acha justo o valor do custo benefício agregado ao produto da Sousa?** ( ) Sim ( ) Não
13. **Ciente que existem tendências de mercado voltadas a alimentação saudável, com mais qualidade e benefícios, o filé da Sousa pescados um alimento saudável, a empresa estaria disposta a estabelecer uma parceria com a agroindústria futuramente?**  
( ) Sim ( ) Não
14. **Deixe aqui suas sugestões ou críticas direcionadas a empresa ou ao produto!**

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS CONSUMIDORES



### QUESTIONÁRIO

O seguinte questionário é destinado a consumidores de filé de Tilápia e foi elaborado pelos acadêmicos do curso de Gestão Comercial do SENAC, os quais estão desenvolvendo um Trabalho de Conclusão de Semestre -TCS de análise sobre a empresa **SOUSA PESCADOS** e tem como objetivo coletar dados a respeito das necessidades e desejos que o consumidor pesquisado considera relevante para melhor o atender, além de identificar seu nível de satisfação. Com os dados coletados será possível elaborar um perfil, além de identificar os pontos fortes e fracos e como podem ser melhorados ou mantidos.

**Cidade:**

**Idade:**

1. **Em relação a compra de peixe, como prefere fazer o pagamento?**  
 À vista com desconto     Débito no cartão     Crédito no cartão
2. **Você já encontrou algum espinho ao consumir o filé da Sousa?**  Sim     Não
3. **Você considera importante consumir um produto com qualidade e segurança alimentar (sem espinhos)?**  Sim     Não
4. **Segundo sua experiência com outros produtos e marcas de peixes, é possível afirmar que os produtos de agroindústria Sousa pescados apresenta um nível superior de qualidade comparado a outras agroindústrias de peixes?**  Sim     Não
5. **Ciente de que o cultivo e o processamento dos peixes causa impacto ambiental, você considera importante a agroindústria adotar práticas sustentáveis na cadeia produtiva?**  
 Sim     Não
6. **Perante o atendimento, sabor e qualidade, em sua satisfação existem mais:**  
 Reclamações     Elogios
7. **Você confia no produto, consome, alimenta sua família e recomenda a mais pessoas?**  
 Sim     Não
8. **Ciente dos benefícios do filé de tilápia Sousa pescados, sem espinhas, produzido por agroindústria familiar garantindo boa procedência e utilizando práticas sustentáveis, sendo mais caro financeiramente que um produto similar de uma grande indústria, a qual não tem práticas sustentáveis e nem padrão de qualidade. Você acha justo o valor do custo benefício agregado ao produto da Sousa?**  Sim     Não
9. **Ciente que existem tendências voltadas a alimentação saudável, com mais qualidade e benefícios, você considera o filé da Sousa pescados um alimento saudável?**  
 Sim     Não
10. **Deixe aqui suas sugestões ou críticas direcionadas a empresa ou ao produto!**

## APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS CONSUMIDORES POTENCIAIS



### PESQUISA DE MERCADO

O presente questionário é destinado aos potenciais clientes e foi elaborado pelos acadêmicos do curso de Gestão Comercial do SENAC, os quais estão desenvolvendo um Trabalho de Conclusão de Semestre, visando analisar a empresa **SOUSA PESCADOS** como um todo, o presente questionário tem como objetivo coletar dados e informações a respeito das necessidades e desejos dos clientes que a empresa pesquisada visa atingir, para que assim consiga melhor trabalhar e atender seus clientes, além de identificar o nível de satisfação de seus consumidores. Com os dados coletados será possível elaborar um perfil da empresa, além de identificar os pontos fortes e fracos e como podem ser melhorados ou mantidos.

**CIDADE:**

**IDADE:**

**1- Você já é cliente da empresa Sousa pescados?** ( ) Sim ( ) Não

**2- Você costuma consumir peixe com qual frequência?**

( ) Diariamente ( ) Semanalmente ( ) Mensalmente ( ) Período de Quaresma

**3- Em relação ao consumo do peixe, como você prefere que ele seja preparado?**

( ) Frito ( ) Assado ( ) Grelhado ( ) Cozido

**Onde costuma adquirir ou consumir o peixe?**

( ) Mercado ( ) Restaurante/lanchonete ( ) Centro de produção Sousa pescados

**4- Ciente de que o cultivo e o processamento dos peixes causam impactos ambientais, você considera importante que a empresa pratique ações sustentáveis em seus processos produtivos?** ( ) Sim ( ) Não

**5- Você estaria disposto a pagar mais por um produto que é produzido com práticas sustentáveis e com controle de qualidade nos processos de industrialização do filé de Tilápia como a Sousa pescados comparada a uma empresa que não adote essas práticas com produtos mais baratos?**

( ) Sousa pescados (mais cara) ( ) Grande indústria (mais barata)

**6- Sabendo dos valores nutricionais e dos benefícios que o peixe oferece para a saúde, você optaria por mudar seus hábitos alimentares para uma alimentação mais saudável consumindo os produtos da Sousa Pescados?** ( ) Sim ( ) Não

**Considerando a economia financeira e uma alimentação mais saudável, você optaria por substituir ou diminuir o consumo da carne vermelha por peixe?** ( ) Sim ( ) Não

**7- A Sousa pescados possui como diferencial competitivo a qualidade do filé de Tilápia sem espinhos. Neste sentido você prefere comprar peixe:**

( ) Sem espinhos ( ) Com espinhos

**8- No momento da escolha de um produto, entre as opções qual você prefere e julga a melhor?** ( ) Filé de Tilápia ( ) Filé de Panga ( ) Filé de Salmão ( ) Cascudinho ( ) Outros

**9- Diante as perguntas realizadas, você teria interesse em conhecer e provar os produtos da Sousa pescados? Continuará consumindo filé da Sousa pescados?** ( ) Sim ( ) Não

## **APÊNDICE F - QUESTIONÁRIO PARA SER REALIZADO NA CONTRATAÇÃO DE UM NOVO COLABORADOR**

1. O que conhece sobre esta organização?
2. Por que trabalhar nesta empresa é importante para você?
3. Como você ficou sabendo desta vaga?
4. Qual foi seu primeiro emprego?
5. Por que você está procurando um novo emprego?
6. Qual o motivo do desligamento da empresa?
7. Qual seu maior diferencial?
8. Tem algum ponto fraco?
9. Qual a sua disponibilidade? Você trabalharia em fins de semana e feriados?
10. Você já trabalhou em público? Já atendeu os clientes de uma empresa? Como foi a experiência?
11. Tem alguma experiência com peixes ou abate de peixes?
12. Gosta de comer peixe?
13. Você considera mais importante produzir quantidade ou qualidade?
14. Alimentação saudável e com segurança é importante para você?
15. Você sabe o que é sustentabilidade? Acha importante? Em casa você adota alguma prática sustentável?
16. Como você lida com imprevistos?
17. Consegue se adaptar e manter um padrão de serviços independente se o fluxo de tarefas aumente ou diminua?
18. Quais foram os principais desafios que você enfrentou?
19. Quais os aspectos deste emprego que mais lhe interessam?
20. Porque deveríamos lhe contratar?
21. Tem alguma pergunta sobre nós, o cargo ou outras dúvidas?