

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

THIAGO RAMALHO VIEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA DISTRIBUIDORA DE SALGADOS
CONGELADOS

VOLTA REDONDA
2022

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA DISTRIBUIDORA DE SALGADOS
CONGELADOS

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do UniFOA, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção

Alunos:

Thiago Ramalho Vieira

Orientadora:

Prof.^a Dra. Janaina da Costa Pereira
Torres de Oliveira

VOLTA REDONDA
2022



Fundação Oswaldo Aranha



FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso Intitulado: **PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE UMA DISTRIBUIDORA DE SALGADOS CONGELADOS**

Elaborado por Thiago Ramalho Vieira - Matrícula: 201710711 foi apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora via Plataforma *Microsoft Teams*, como parte dos requisitos para conclusão do Curso de Engenharia de Produção.

Aprovada em 29 de junho de 2022

Banca Avaliadora:

.....
Professora Orientadora
Prof.ª Dra. Janaina da Costa Pereira Torres de Oliveira, UniFOA

.....
Professor Avaliador
Prof. MSc. Sérgio Ricardo Bastos de Mello, UniFOA

.....
Professor Avaliador
Prof. MSc. Carlos Eduardo Teobaldo Alves, UniFOA

Dedico este trabalho aos meus pais,
namorada, mestres e professores pela
colaboração e paciência.

AGRADECIMENTOS

À Instituição, pelo ambiente criativo e amigável proporcionado. A professora orientadora, pela orientação, apoio e confiança. Aos meus pais e namorada pelo amor, incentivo e apoio incondicional. À empresa por proporcionar a oportunidade de desenvolver o projeto. A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

A comercialização de salgados congelados vem demonstrando uma crescente demanda ao longo do tempo, devido ao grande aumento de concorrentes no ramo, sendo necessário a elaboração de uma estratégia para se destacar. Isso ficou ainda mais concreto com a crise causada pela Covid-19, onde muitas empresas acabaram encerrando suas atividades, aumentando o número de desemprego no país, e como forma de agarrar essa oportunidade, essas pessoas buscaram abrir seu próprio negócio com vendas de salgados congelados. Logo, esse trabalho se caracteriza como um estudo de caso com o objetivo central de elaborar um planejamento estratégico em uma distribuidora de salgados congelados localizada na região Sul Fluminense, com sua sede situada na cidade de Volta Redonda-RJ, a fim de poder auxiliar e entregar o produto com maior qualidade e tranquilidade para o cliente. Inicialmente foram definidos os norteadores estratégicos e construída uma matriz SWOT, definindo suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, seguida da realização de um levantamento de dados a fim de caracterização de clientes, concorrentes e fornecedores, e após foi gerado o mapa estratégico com os objetivos listados dentro de cada perspectiva do *Balanced Scorecard*, correlacionado com os objetivos, os indicadores estratégicos. Foram identificados os principais pontos e etapas a serem executados que ajudaram a distribuidora a se diferenciar e se consolidar nos segmentos de distribuidores da região Sul Fluminense, e foi atribuído algumas metas para a continuação do processo de melhoria da distribuidora.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Mapa e Indicadores Estratégicos. Análise SWOT.

ABSTRACT

The sale of frozen snacks has shown a growing demand over time, due to the large increase in competitors in the field, making it necessary to develop a strategy to stand out. This became even more concrete with the crisis caused by Covid-19, where many companies ended up closing their activities, increasing the number of unemployment in the country, and as a way of seizing this opportunity, these people sought to open their own business with sales of frozen snacks. Therefore, this work is characterized as a case study with the central objective of elaborating a strategic planning in a distributor of frozen snacks located in the South Fluminense region, with its headquarters located in the city of Volta Redonda-RJ, in order to be able to assist and deliver the product with greater quality and tranquility to the customer. Initially, the strategic guidelines were defined, and a SWOT matrix was built, defining their strengths, weaknesses, opportunities and threats, followed by a data collection in order to characterize customers, competitors and suppliers, and then the strategic map was generated with the objectives listed within each Balanced Scorecard perspective, correlated with objectives, strategic indicators. The main points and steps to be performed that helped the distributor to differentiate and consolidate in the distributor segments of the South Fluminense region were identified, and some goals were assigned for the continuation of the distributor's improvement process.

Keywords: Balanced Scorecard. Map and Strategic Indicators. SWOT analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Balanced Scorecard</i> – Estrutura básica de implementação.....	21
Figura 2 - Mapa estratégico BSC	22
Figura 3 - Distribuição do total de estabelecimentos por porte da empresa: Estado do Rio de Janeiro e Regiões	28
Figura 4 - Estimativa de critérios mais importantes que um fornecedor de salgados deve possuir	35
Figura 5 - Salgados mais vendidos na região Sul Fluminense.....	36
Figura 6 - Frequência de entregas	37
Figura 7 - Características do fornecedor A.....	41
Figura 8 - Características do fornecedor B.....	42
Figura 9 - Características do fornecedor C.....	43
Figura 10 - Mapa estratégico da distribuidora	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Áreas da matriz SWOT	20
Quadro 2 - As Quatro Perspectivas do BSC	21
Quadro 3 - Análise SWOT.....	32
Quadro 4 - Características dos principais concorrentes	38
Quadro 5 - Forças e Fraquezas do Concorrente A	38
Quadro 6 - Forças e Fraquezas do Concorrente B	39
Quadro 7 - Forças e Fraquezas do Concorrente C	39
Quadro 8 - Forças e Fraquezas do Concorrente D	40
Quadro 9 - Indicadores propostos para a distribuidora	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de estabelecimentos por setor e porte da empresa: Estado do Rio de Janeiro e regiões, 2015 (Setor da Indústria)	29
Tabela 2 - Número de estabelecimentos por setor e porte da empresa: Estado do Rio de Janeiro e regiões, 2015 (Setor de Construção Civil)	29
Tabela 3 - Número de estabelecimentos por setor e porte da empresa: Estado do Rio de Janeiro e regiões, 2015 (Setor de Comércio)	30
Tabela 4 - Número de estabelecimentos por setor e porte da empresa: Estado do Rio de Janeiro e regiões, 2015 (Setor de Serviços)	30
Tabela 5 - Número de estabelecimentos por setor e porte da empresa: Estado do Rio de Janeiro e regiões, 2015 (Setor de Agropecuária)	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro Geográfico e Estatístico
MEI	Microempreendedor Individual
ME	Microempresa
EPP	Empresa de Pequeno Porte
EIRELLI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
PDV	Ponto de Venda
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de Pesquisa.....	14
1.2	Justificativa	15
1.3	Objetivos.....	15
1.3.1	Objetivo Geral.....	15
1.3.2	Objetivos Específicos	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Planejamento Estratégico.....	16
2.2	Norteadores Estratégicos	17
2.2.1	Norteadores Estratégicos: Missão.....	17
2.2.2	Norteadores Estratégicos: Visão	18
2.2.3	Norteadores Estratégicos: Valor.....	18
2.3	Análise SWOT	19
2.4	Balanced Scorecard	20
2.5	Mapa Estratégico.....	22
2.6	Empreendedorismo	22
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	24
3.1	Caracterização da pesquisa	24
3.2	Coleta de Dados	25
3.3	Análise de dados	26
4	ESTUDO DE CASO.....	27
4.1	Caracterização da empresa.....	27
4.2	Definição da missão, visão e valores.....	31
4.2.1	Norteadores Estratégicos: Missão.....	31
4.2.2	Norteadores Estratégicos: Visão	31
4.2.3	Norteadores Estratégicos: Valor.....	32
4.3	Análise SWOT	32
4.3.1	SWOT Forças.....	33
4.3.2	SWOT Fraquezas.....	33
4.3.3	SWOT Oportunidades	33
4.3.4	SWOT Ameaças.....	34
4.4	Caracterização dos clientes, concorrentes e fornecedores	34
4.4.2	Foco nos principais concorrentes	37

4.4.3	Foco nos potenciais fornecedores.....	40
4.5	Mapa estratégico e indicadores estratégicos.....	44
4.5.1	Mapa estratégico	44
4.5.2	Indicadores estratégicos.....	45
5	CONCLUSÃO	48
	REFERÊNCIAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo vem sendo um dos temas mais buscados nos últimos anos. A crise causada pela Covid-19 desencadeou diversas pessoas em busca de sua própria renda, a crise inspira inovação. A máxima é chancelada por dados do Sebrae, que apontam que os desafios impostos pela pandemia de Covid-19 trouxeram mudanças significativas para o negócio de 27 % dos empreendedores no país. E com isso, o número de concorrentes aumenta, e para sobreviver nesse meio deve-se ter um plano muito bem elaborado. O mercado de salgados é um ramo bastante sólido no país e no mundo. De acordo com um relatório produzido pela Zion Market Research, o mercado global de salgados foi estimado em U\$ 108 bilhões para 2021 (ZION MARKET RESEARCH, 2020).

Na região sul do Estado do Rio de Janeiro, mais conhecido como Sul-Fluminense, é uma localização com grandes cidades, como Volta Redonda, sendo o lugar da sede da empresa, que possui cerca de 275 mil habitantes de acordo com estimativas do Instituto Brasileiro Geográfico e Estatístico - IBGE (IBGE, 2021). O seguimento de salgados congelados tem crescido muito, principalmente na vinda da terceirização, quando todo custo de mão de obra, matéria prima e tempo, perdia para o salgado pronto para assar e servir, trazendo o bem mais necessário para o meio profissional, a agilidade. A região possui quase 90 mil pequenos negócios divididos entre MEI (Microempreendedores Individuais), micro e pequenas empresas e geram mais de 105,2 mil empregos formais (SEBRAE, 2016).

Portanto, o objetivo central deste trabalho é realizar um planejamento estratégico que vai ajudar na criação de ações para a distribuidora gerar vantagem sobre seus concorrentes, e buscar os caminhos mais indicados para trilhar e alcançar seus objetivos empresariais.

1.1 Problema de Pesquisa

Como realizar o planejamento estratégico, executando cada etapa corretamente para obter conhecimento dos ambientes interno e externo por meio da

análise SWOT para descobrir como está a empresa em relação aos concorrentes e gerar objetivos e indicadores estratégicos para uma possível vantagem?

1.2 Justificativa

Com o aumento do número de demandas dos salgados congelados, conseqüentemente há um crescimento da concorrência e o consumidor tem cada vez mais opções de compras, exigindo de forma indireta que os empreendimentos estejam aptos para atender às expectativas dos clientes a fim de se manterem no mercado. É necessário, portanto, ter conhecimento sobre os clientes e sobre o ambiente de concorrência, com o intuito de estabelecer um diferencial competitivo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um planejamento estratégico para a distribuidora de salgados congelados localizada em Volta Redonda - RJ

1.3.2 Objetivos Específicos

- Definir os três norteadores estratégicos da empresa em questão;
- Realizar pesquisas sobre os objetivos estratégicos da empresa por meio de uma Abordagem de Gestão do *Balanced Scorecard* (BSC) considerando as perspectivas de finanças, dos clientes, processos internos, crescimento e aprendizado;
- Estabelecer alguns indicadores para acompanhar os processos com intuito de atingir os objetivos definidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

Se compararmos as guerras com o mercado empresarial, veríamos que os dois possuem muita coisa em comum. O mercado, seja de qualquer setor está saturado, muitas empresas disputando o mesmo consumidor, e a forma utilizada para ganhar esses consumidores são extremamente relacionadas com as estratégias usadas em guerras, como a racionalização de recursos, comparado ao fazer mais com menos, para gerar um fator diferencial de competitividade, que é a própria denominação de guerra, onde existem diversas empresas (países) batalhando para garantir o consumidor (KUAZAQUI, 2015). Kuazaqui (2015) dizia que todas as estratégias, ferramentas e planos utilizados hoje nas empresas nada mais é que uma evolução dessas estratégias que eram utilizadas desde as épocas medievais.

Segundo Oliveira (2018), o planejamento estratégico tem como objetivo principal a otimização dos resultados e a criação de novas situações para as empresas, como forma de um processo de várias decisões que devem ser realizadas para ter um passado diferente do futuro.

Todos os componentes empresariais e individuais devem estar presentes no processo para a tomada de decisões, assim como devem ser orientados para garantir a confluência de todos esses interesses de fatores do ambiente externo.

A metodologia do planejamento estratégico ocorre de forma contínua, portanto, como qualquer procedimento, passos precisam ser seguidos para encontrar a melhor configuração para a empresa (OLIVEIRA, 2018).

Segundo Teixeira e Alonso (2014), o planejamento estratégico é visto como uma ferramenta de gestão que pode ser utilizada para apontar possíveis oportunidades e ameaças no ambiente em que a empresa desenvolve suas atividades. Portanto, o planejamento ajuda a analisar os fatores que têm grande influência nas atividades realizadas pela organização. Por meio de ferramentas como a análise SWOT (*Strengths* = forças, *Weaknesses* = fragilidades, *Opportunities* =

oportunidades, *Threats* = ameaças), a empresa identifica os principais entraves que afetam os resultados e objetivos dos colaboradores.

Atualmente, as organizações têm focado na definição de estratégias diretamente relacionadas ao desenvolvimento, crescimento e manutenção da empresa (CRUZ, 2017). Sabemos que o ramo de salgados congelados, focado no atacado, tem mostrado cada vez mais competitividade e níveis avançados de inovação, logo é importante que as empresas tenham um fator diferencial frente aos seus concorrentes, buscando sucesso em relação aos objetivos estabelecidos.

Os norteadores estratégicos (missão, visão e valor) é uma das etapas mais importantes de um planejamento estratégico, pois ela literalmente dá um caminho no dia a dia de uma empresa relacionada as tomadas de decisões, por isso deve-se dar uma enorme importância para essa atividade e ser vivenciadas na prática por todos (CRUZ, 2017).

Para conseguir essa identidade bem definida da empresa, assim como seus objetivos e metas, Oliveira (2018) diz que, existem cinco etapas que devem ser seguidas, os três norteadores que foi citado anteriormente (missão, visão e valor), estudo analítico dos ambientes internos e externos, definição de metas e objetivos, definição do plano de ação e mensuração dos resultados.

2.2 Norteadores Estratégicos

2.2.1 Norteadores Estratégicos: Missão

Segundo Oliveira (2018), a missão da empresa tem a função de definir quem a empresa atende, por qual motivo a empresa existe, qual o significado da existência, com o objetivo da satisfação a alguma necessidade do ambiente externo.

A missão vai muito além de oferecer um produto ou serviço, além de buscar a satisfação de alguma necessidade do ambiente externo, ela também busca as expectativas dos próprios acionistas, pessoas ou interesses que correlacionam com a empresa (OLIVEIRA, 2018).

Chiavenato e Sapiro (2020, p. 65) pontuam que a missão organizacional deve contemplar os seguintes aspectos:

1. A razão de ser da organização.
2. O papel da organização na sociedade.
3. A natureza do negócio da organização.
4. Valor que a organização constrói para seus stakeholders.
5. Os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.

2.2.2 Norteadores Estratégicos: Visão

A visão é literalmente a imagem que uma empresa deseja estar no futuro, é o real motivo de todo esforço e trabalho gasto no dia a dia da empresa, e esses esforços são simplesmente tudo que será feito para alcançar a imagem que a empresa deseja, o nível que se espera estar em um futuro determinado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Segundo Oliveira (2018), a visão de uma empresa tem como seu principal objetivo sustentar as estratégias propostas e todas as decisões que a empresa irá tomar, pois ela impõe um objetivo futuro, e todas as tomadas de decisões ou processos que forem executados precisa estar dentro dessa linha de pensamento, para não desviar da visão que a empresa colocou como seu objetivo. E por mais que uma empresa possa gerar uma visão irrealista, existe sempre análises interativas para mensurar as oportunidades e ameaças ambientais, como forma de correção.

Nenhuma estratégia deve ser feita antes de uma visão da empresa bem definida, sendo elaborada por um grupo de líderes e não de uma única pessoa (OLIVEIRA, 2018).

2.2.3 Norteadores Estratégicos: Valor

Os valores de uma empresa, segundo Oliveira (2018), se comparam com uma religião, e toda religião existe suas crenças, regras a serem seguidas, questões éticas, e na empresa não deve ser diferente, todos esses princípios ajudam a sustentar as decisões tomadas, e os valores são ainda mais importantes quando os próprios cargos da alta administração e os acionistas se envolvem com essas questões.

De acordo com Atlas (2018), essas crenças irão servir para impedir que qualquer decisão tomada vá contra os valores da empresa, ajudando no planejamento de todos os projetos, sempre de acordo com os valores definidos pela empresa.

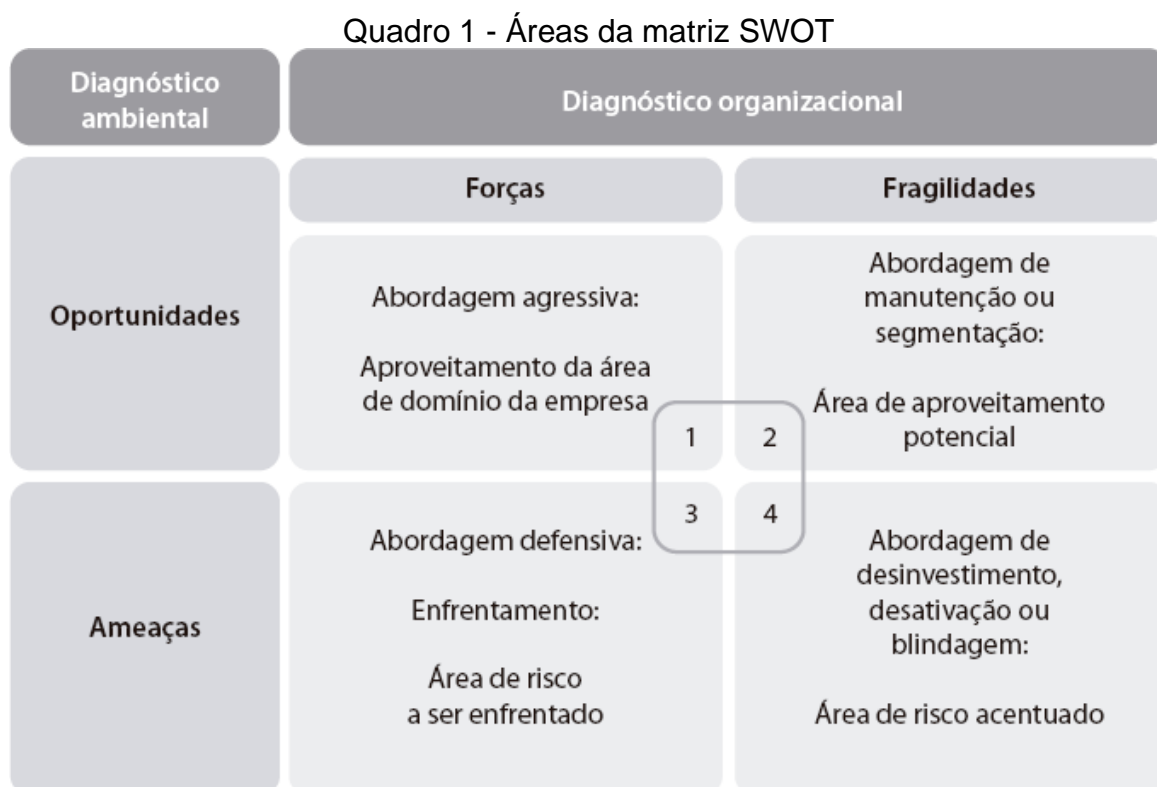
2.3 Análise SWOT

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2020, p. 129), “a denominação Matriz SWOT vem do acrônimo (*Strengths* = Forças; *Weaknesses* = Fragilidades; *Opportunities* = Oportunidades; *Threats* = Ameaças)”.

Criada entre 1960 e 1970 por Kenneth Andrews, é uma metodologia que busca a análise dos ambientes internos e externos para mostrar de forma clara todas as ameaças, oportunidades, forças e fragilidades que gira em torno da empresa analisada, conforme representado no Quadro 1 (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Segundo Atlas (2018), a partir das análises dos pontos fortes e dos fracos, são criados dois planos, um para aproveitar as oportunidades como pontos fortes, e o de ameaças para aprender a conviver com elas ou reverter suas fraquezas.

Kuzaqui (2015) diz que as oportunidades e ameaças são classificadas como variáveis incontroláveis, pois elas fazem parte do ambiente externo, algo que está fora da atuação da empresa, já as forças e fraquezas são variáveis do ambiente interno, podendo sim ter controle sobre essas variáveis.



Fonte: Atlas (2018)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2020, p. 129-130):

Quadrante 1: sugere políticas de ações ofensivas, ou seja, o uso de forças e competências da organização para aproveitar as oportunidades identificadas. Quadrante 2: sugere que as fragilidades da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades ambientais e indica uma política de manutenção do status quo.

Quadrante 3: indica que as forças da organização devem criar barreiras às ameaças do ambiente externo.

Quadrante 4: revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo sugerir uma fase de crise ou declínio nos negócios (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020, p. 129-130).

2.4 Balanced Scorecard

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2020), *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta administrativa para gestão estratégica, criada por Robert Kaplan e David Norton que mostra quatro perspectivas para executar o equilíbrio das mesmas, conforme Quadro 2. O BSC utiliza indicadores financeiros para gerar a avaliação do desempenho organizacional, porém esses indicadores não possuem grande eficácia, pois eles medem apenas investimentos e atividades monetárias

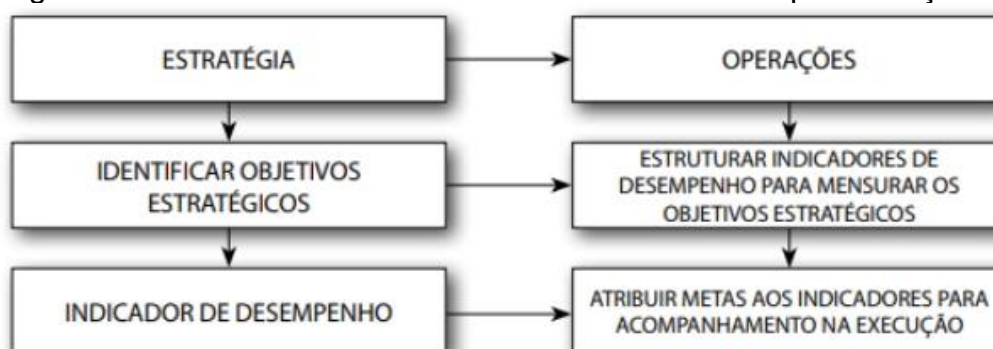
Quadro 2 - As Quatro Perspectivas do BSC

Perspectiva financeira	Trata-se da visão dos acionistas, proprietários e investidores perante a organização. Deve mostrar se a implementação da estratégia organizacional está contribuindo para a melhoria dos resultados.
Perspectiva do cliente	Mostra como a organização é vista pelo cliente e o seu nível de satisfação, a fim de entender qual a melhor forma de atendê-lo. Além disso, os indicadores devem mensurar se os serviços prestados estão alinhados com a missão da organização.
Perspectiva dos processos internos	Refere-se a quais processos a empresa deve ter maior foco em busca de alcançar maior excelência. Os indicadores sinalizam se os esforços estão alinhados com o que a empresa almeja alcançar.
Perspectiva da inovação e aprendizagem	Possibilidade de a organização sempre buscar melhorar seus processos, tendo sempre foco também no futuro. Tais indicadores objetivam demonstrar como ela pode aprender e com isso se desenvolver para ter eficácia em seu crescimento.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2017)

O BSC tem como seu principal objetivo, a fusão da visão estratégica do negócio e suas respectivas fases de execução com o controle de processos de gestão empresarial, para assim formar um grupo de medidas de desempenho financeiros e não financeiros por meio da missão e estratégia da empresa, com finalidade de criar uma base para um sistema de medição e gestão estratégica (Padoveze, 2016), conforme representado na Figura 1.

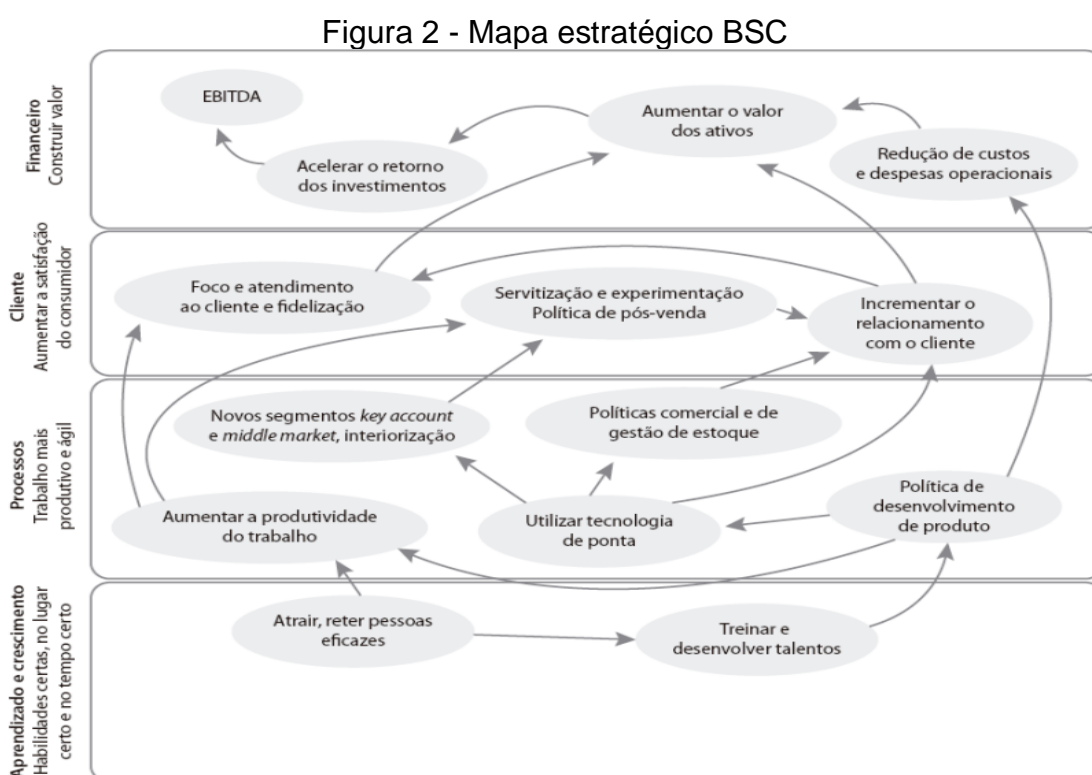
Figura 1 - Balanced Scorecard – Estrutura básica de implementação



Fonte: Padoveze (2016)

2.5 Mapa Estratégico

Os mapas estratégicos são desenvolvidos para estabelecer uma estrutura onde é descrito a estratégia de forma clara e simplificada para passar a informação ao seu público-alvo, permitindo a visualização das etapas do *Balanced Scorecard* em uma cadeia de causa e efeito, relacionando os resultados com as quatro diferentes perspectivas de objetivos, deixando claro as medidas a serem tomadas para cada objetivo proposto, conforme apresentado na Figura 2 (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2020)

2.6 Empreendedorismo

O empreendedorismo pode ser definido como um conjunto de emoções, habilidades e técnicas que precisa existir dentro de um indivíduo. É estar a todo instante propício a usar todo potencial lógico e racional para a resolução proativa de um problema. Podemos dizer que consiste em ter autoconhecimento em constante aprendizado, propício a novos paradigmas e experiências. Para Baggio (2014) é a arte de fazer algum projeto, plano ou ideia com criatividade e alegria, com paixão pelo

processo e resultado, é a forma de se comportar diante de um problema, sendo um desafio perpétuo a oportunidade e ao risco.

Já para Drucker (2019), diferente de Baggio, ele define empreendedorismo como a capacidade de gerenciar uma organização, que consiste em saber exatamente o que quer buscar, como buscar, em que ordem e como coordenar os processos e o trabalho em equipe. Muitos fazem confusão com a palavra empreendedorismo, sendo confundido com pequenas empresas ou a novos negócios, sendo que na prática, o sucesso de uma empresa está diretamente ligado ao empreendedorismo, que pode ser chamado de um tipo ou estilo de negócio, onde sua principal atividade é a inovação.

O empreendedorismo envolve muito mais que apenas uma inovação sistemática, por mais que seja seu alicerce, estratégias e princípios de gestão empreendedoras também são considerados dois pilares muito importantes para a base de um empreendedor, a inovação está ligada a tudo quando se fala de empreendedorismo, tanto na forma de gestão, de execução de algum processo ou em algum produto criado (Drucker, 2019).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Caracterização da pesquisa

O foco do trabalho foi desenvolver um planejamento estratégico para a distribuidora de alimentos congelados, uma vez que o mercado de salgados congelados popularizou, e com a entrada de muitos concorrentes na região, a empresa precisou aprender a conviver com os concorrentes e com o ecossistema que as empresas trouxeram para a mercado e para os consumidores na região.

Em relação ao objetivo, a pesquisa se enquadra como exploratória, onde busca explorar o problema da distribuidora por meio de levantamento de dados, em hipóteses ou intuições, fornecendo informações para um estudo mais preciso, além de gerar uma maior familiaridade com o tema, descobrindo ideias e pensamentos.

A pesquisa desse trabalho é classificada como aplicada. A pesquisa aplicada busca a resolução de alguma dor, de forma prática, diferente da pesquisa pura, que a única motivação da pesquisa é a curiosidade intelectual do pesquisador em um nível de especulação. A aplicada busca de forma prática resolver problemas concretos (VERGARA, 2016).

Também propôs conhecer melhor a necessidade e preferência do cliente, assim como seus concorrentes e possíveis fornecedores mais interessantes e competitivos, pois a partir da entrada de novos distribuidores/fabricantes na região, novos produtos, preços, possibilidades e necessidades também surgiram, sendo assim de suma importância a elaboração de um planejamento para conseguir os clientes de volta e manter as compras constantes.

Pode-se também definir esse trabalho, como um estudo de caso, onde realizou-se um estudo por meio de pesquisas nas distribuidoras locais junto aos consumidores, concorrentes e fornecedores.

Realizou-se um levantamento de dados com o objetivo de obter dados relacionados ao comportamento dos consumidores e concorrentes, sendo assim foi

utilizado a forma qualitativa de abordagem, uma vez que, segundo Cauchick (2018, p. 53).

Na abordagem qualitativa, as interpretações individuais são peças de um mosaico organizacional que o pesquisador qualitativo precisa capturar para entender a complexidade pesquisada. O pesquisador precisa estar consciente de que os diversos pontos de vista se complementam, mas também divergem (CAUCHICK, 2018, p. 53).

3.2 Coleta de Dados

Para executar o *Balanced Scorecard*, o primeiro passo foi definir todos os três norteadores estratégicos da empresa, no caso a missão, a visão e o valor. Em busca de parâmetros para definir o objetivo, foram realizadas reuniões com a alta diretoria da distribuidora, para refletir sobre seu empreendimento, com o objetivo de buscar os desejos, metas e onde a empresa deseja chegar. Após isso, as definições foram comprovadas pelos proprietários.

Na próxima etapa foi definido dos fatores internos e externos da empresa por meio da ferramenta SWOT, podendo influenciar diretamente na missão e objetivo da empresa. A matriz SWOT é a interseção de oportunidades e ameaças fora da intenção estratégica de uma organização, dada sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos, com pontos fortes e fracos ou melhorias com as quais a organização está se envolvendo para lidar com essas ameaças e oportunidades (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Para a pesquisa de possíveis fornecedores em torno de 200 km de raio do local da distribuidora, realizou-se uma pesquisa pela internet, onde buscou-se saber do preço, mix de produtos, prazo de entrega e posteriormente amostras do produto para avaliação de qualidade, caso haja validação.

Em relação aos concorrentes, realizou-se visitas e durante as mesmas, foi elaborado um relatório padrão auxiliando no desenvolvimento de uma análise crítica de cada concorrente, extraindo-se os pontos a serem avaliados como variedade, qualidade dos produtos, atendimento, preço, prazo e meio de entrega, armazenamento, dentre outros.

Para descobrir a preferência e desejos dos comerciantes, realizou-se um levantamento de dados para possíveis clientes da empresa em um raio de 50 km (tolerância para entregas estipulado pela empresa). Esses dados foram obtidos por estimativas das movimentações de vendas da empresa.

A próxima etapa foi a definição dos objetivos da empresa por meio da elaboração do mapa estratégico, considerando as perspectivas dos clientes, financeiro, de processos internos e da inovação e aprendizagem por meio dos pontos levantados pela matriz.

A última etapa mostrou a importância da execução de cada objetivo estratégico, pois ele representa os indicadores, sendo fundamental para os processos, de certa forma que ele possibilita estabelecer metas e é de extrema importância para obter dados para uma análise crítica do desempenho da organização.

3.3 Análise de dados

A análise mostrou os dados de extrema importância para o desenvolvimento do plano sugerido. Realizou-se um agrupamento das informações obtidas durante o estudo, e recolocados àqueles de aspectos similares para a execução do trabalho.

Dentre as informações obtidas, estão as características dos fornecedores, assim como estimativas das necessidades dos clientes e sobre os ambientes da distribuidora estudada, como suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Utilizamos o programa Excel para melhor visualização dos dados aferidos na pesquisa. Foi elaborado planilhas para organizar e agrupar as informações obtidas, e gerado gráficos para maior facilidade nas análises

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização da empresa

A distribuidora de salgados está localizada na região Sul Fluminense, com sua sede situada na cidade de Volta Redonda/RJ, ela foi criada em 2015, e é responsável pela distribuição de salgados congelados em toda a região Sul Fluminense. Seus principais clientes são os comerciantes, dentre eles lanchonetes, cafés, postos de conveniência, cantinas de escolas, dentre outros.

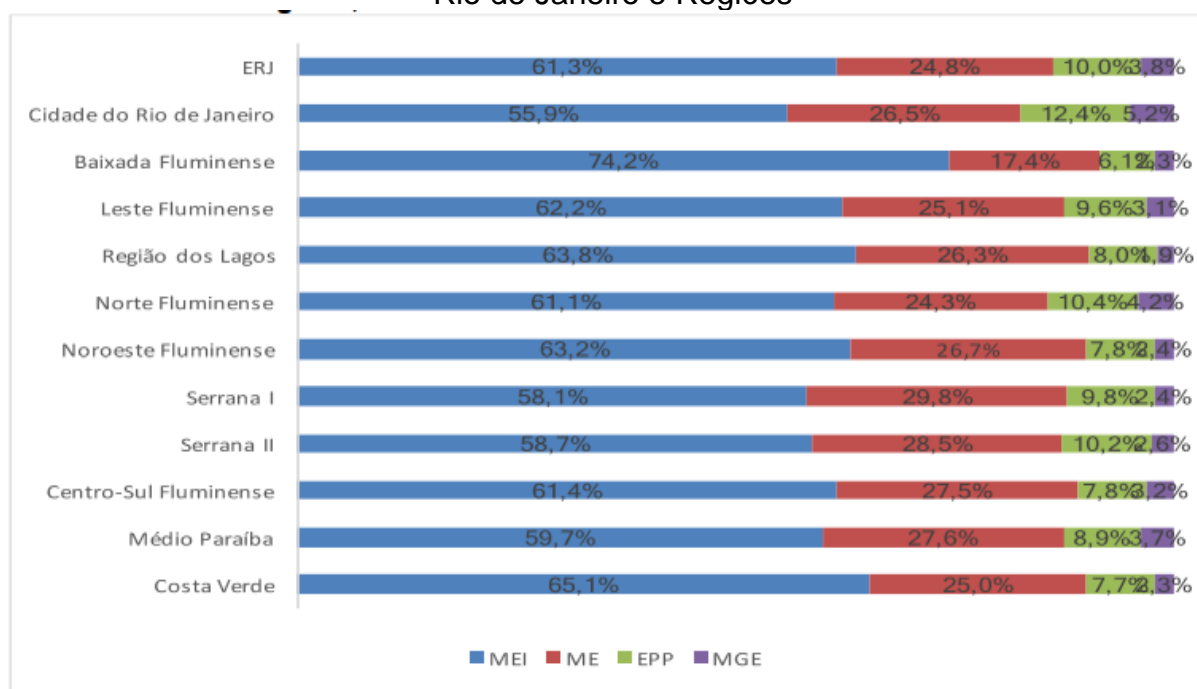
O foco principal da empresa é a logística e o armazenamento, pois basicamente a mercadoria chega, entra no estoque e é armazenada a -18°C ; após isso, ela é transportada em carros com isolamento térmico diretamente para o cliente.

Pode-se dizer que o mercado de salgados congelados na região Sul Fluminense é bastante concorrido, pois além de existirem outros distribuidores com sede dentro da região, existem aqueles que vem de outras regiões ou estados, realizando a entrega desses salgados diretamente para esses comerciantes, alocando um dia para a execução dessa rota.

De acordo com o SEBRAE (2016), podemos observar na Figura 3, que foi listado a porcentagem de estabelecimentos por porte de empresa, em todo Estado do Rio de Janeiro e em outras regiões do estado. No Estado do Rio de Janeiro (ERJ) foi encontrado 61,3 % de MEI, 24,8 % de ME, 10,0 % de EPP e 3,8 % de MGE(EIRELLI), na cidade do Rio de Janeiro, 55,9% de MEI, 26,5% de ME, 12,4 % de EPP e 5,2% de MGE(EIRELLI), na Baixada Fluminense, 74,2% de MEI, 17,4 % de ME, 6,1 % de EPP e 3,0 % de MGE(EIRELLI), no Leste Fluminense, 62,2% de MEI, 25,1 % de ME, 9,6% de EPP e 3,1 % de MGE(EIRELLI), na Região dos Lagos, 63,8 % de MEI, 26,3 % de ME, 8,0 % de EPP e 0,9 % de MGE(EIRELLI), no Norte Fluminense, 61,1 % de MEI, 24,3 % de ME, 10,4 % de EPP e 4,2 % de MGE(EIRELLI), no Noroeste Fluminense, 63,2 % de MEI, 26,7 % de ME, 7,8 % de EPP e 2,4 % de MGE(EIRELLI), na Região Serrana I e II foram encontrados, respectivamente, 58,1 e 58,7 % de MEI, 29,8 e 28,5 % de ME, 9,8 e 10,2 % de EPP e 2,4 e 2,6 % de MGE(EIRELLI), no Centro-Sul Fluminense, 61,4 % de MEI, 27,5 % de ME, 7,8 % de EPP e 3,2 % de MGE(EIRELLI),

no Médio Paraíba, 59,7 % de MEI, 27,6 % de ME, 8,9 % de EPP e 3,7 % de MGE(EIRELLI) e por último, Costa Verde, com 65,1 % de MEI, 25,0 % de ME, 7,7 % de EPP e 2,3 % de MGE(EIRELLI).

Figura 3 - Distribuição do total de estabelecimentos por porte da empresa: Estado do Rio de Janeiro e Regiões



Fonte: SEBRAE (2016)

A quantidade de MEI e ME na região Sul Fluminense ultrapassa os 80 %, conforme representado na Figura 3. Desse total de microempreendedores, pode-se observar nas Tabelas 1, 2, 3, 4 e 5, que quase 50,0 % são da área do comércio. Com essa informação tem-se a noção de que o mercado de lanchonetes está crescendo cada vez mais na região.

Tabela 1 - Número de estabelecimentos por setor e porte da empresa: Estado do Rio de Janeiro e regiões, 2015 (Setor da Indústria)

	Total	Indústria				
		Microempresa Individual	Microempresa	Pequena Empresa	Média e Grande Empresa	Não Informado
Estado do Rio de Janeiro	993.391	95.342	19.462	8.692	4.230	6.971
Cidade do Rio de Janeiro	438.302	38.930	7.919	3.821	1.971	2.822
Baixada Fluminense	177.918	20.319	2.753	1.329	544	1.339
Leste Fluminense	101.924	11.053	1.934	837	301	825
Região dos Lagos	51.446	4.744	811	243	92	324
Norte Fluminense	58.256	4.405	972	522	420	389
Noroeste Fluminense	19.988	1.891	832	233	91	190
Serrana I	25.100	3.171	1.478	533	145	330
Serrana II	34.465	4.272	1.053	487	122	223
Centro-Sul Fluminense	17.335	1.503	436	170	165	128
Médio Paraíba	52.320	3.757	1.024	460	344	326
Costa Verde	16.337	1.297	250	57	35	75

Fonte: Adaptado pelos autores de SEBRAE (2016)

Tabela 2 - Número de estabelecimentos por setor e porte da empresa: Estado do Rio de Janeiro e regiões, 2015 (Setor de Construção Civil)

	Total	Construção Civil				
		Microempresa Individual	Microempresa	Pequena Empresa	Média e Grande Empresa	Não Informado
Estado do Rio de Janeiro	993.391	48.056	8.840	3.899	1.557	6.788
Cidade do Rio de Janeiro	438.302	16.729	4.014	1.965	879	2.619
Baixada Fluminense	177.918	11.975	1.400	544	167	1.429
Leste Fluminense	101.924	5.419	960	413	163	797
Região dos Lagos	51.446	2.897	510	183	34	443
Norte Fluminense	58.256	2.434	637	337	139	613
Noroeste Fluminense	19.988	1.055	130	45	7	105
Serrana I	25.100	1.096	129	51	23	77
Serrana II	34.465	2.715	317	105	29	180
Centro-Sul Fluminense	17.335	1.002	164	37	13	104
Médio Paraíba	52.320	2.072	441	182	82	301
Costa Verde	16.337	662	138	37	21	120

Adaptado pelos autores de SEBRAE (2016)

Tabela 3 - Número de estabelecimentos por setor e porte da empresa: Estado do Rio de Janeiro e regiões, 2015 (Setor de Comércio)

	Total	Comércio				
		Microempresa Individual	Microempresa	Pequena Empresa	Média e Grande Empresa	Não Informado
Estado do Rio de Janeiro	993.391	192.524	95.383	41.444	12.686	27.448
Cidade do Rio de Janeiro	438.302	70.932	35.964	19.288	6.998	11.125
Baixada Fluminense	177.918	45.469	15.322	5.490	1.636	5.615
Leste Fluminense	101.924	19.325	10.352	4.306	1.202	2.927
Região dos Lagos	51.446	11.144	5.708	1.876	392	1.844
Norte Fluminense	58.256	12.962	7.005	2.923	742	1.994
Noroeste Fluminense	19.988	4.428	2.722	909	231	497
Serrana I	25.100	4.713	3.480	1.300	211	584
Serrana II	34.465	5.462	4.379	1.735	360	692
Centro-Sul Fluminense	17.335	3.361	1.942	684	189	334
Médio Paraíba	52.320	11.047	6.743	2.277	612	1.497
Costa Verde	16.337	3.681	1.768	656	133	339

Adaptado pelos autores de SEBRAE (2016)

Tabela 4 - Número de estabelecimentos por setor e porte da empresa: Estado do Rio de Janeiro e regiões, 2015 (Setor de Serviços)

	Total	Serviços				
		Microempresa Individual	Microempresa	Pequena Empresa	Média e Grande Empresa	Não Informado
Estado do Rio de Janeiro	993.391	218.351	100.797	36.759	16.228	44.107
Cidade do Rio de Janeiro	438.302	94.013	56.974	23.874	10.582	25.499
Baixada Fluminense	177.918	43.848	9.094	2.686	1.460	5.043
Leste Fluminense	101.924	21.838	10.062	3.358	1.204	4.280
Região dos Lagos	51.446	10.835	5.240	1.409	360	2.031
Norte Fluminense	58.256	12.306	4.159	1.632	911	2.479
Noroeste Fluminense	19.988	4.404	1.281	273	113	468
Serrana I	25.100	4.615	1.892	416	176	530
Serrana II	34.465	6.345	3.452	965	328	942
Centro-Sul Fluminense	17.335	4.053	1.921	366	157	455
Médio Paraíba	52.320	11.866	5.080	1.366	761	1.844
Costa Verde	16.337	4.228	1.642	414	176	536

Adaptado pelos autores de SEBRAE (2016)

Tabela 5 - Número de estabelecimentos por setor e porte da empresa: Estado do Rio de Janeiro e regiões, 2015 (Setor de Agropecuária)

	Total	Agropecuária				
		Microempresa Individual	Microempresa	Pequena Empresa	Média e Grande Empresa	Não Informado
Estado do Rio de Janeiro	993.391	2.582	594	265	70	313
Cidade do Rio de Janeiro	438.302	962	235	91	20	76
Baixada Fluminense	177.918	354	50	13	0	39
Leste Fluminense	101.924	283	39	17	3	26
Região dos Lagos	51.446	215	49	26	8	28
Norte Fluminense	58.256	129	39	50	23	45
Noroeste Fluminense	19.988	43	23	3	1	13
Serrana I	25.100	85	30	9	5	21
Serrana II	34.465	232	37	18	4	11
Centro-Sul Fluminense	17.335	91	27	16	4	13
Médio Paraíba	52.320	131	52	17	10	28
Costa Verde	16.337	58	13	5	3	13

Adaptado pelos autores de SEBRAE (2016)

4.2 Definição da missão, visão e valores

4.2.1 Norteadores Estratégicos: Missão

Para a definição da missão, foram realizadas reuniões com a alta diretoria da empresa, para discutir algumas questões, como: “o que a empresa entrega para os comércios?”, “Qual o sentido da existência das empresas”.

Diante disso a missão foi definida como: “Entregar os melhores salgados da região com rapidez e qualidade, levando confiança e tranquilidade para os comerciantes focarem nos seus objetivos”.

4.2.2 Norteadores Estratégicos: Visão

Para definir a visão da distribuidora foi feito as mesmas etapas na definição da missão, ou seja, através de reuniões com a alta diretoria, e foi levantado que a intenção inicial é deixar de ser apenas uma distribuidora e se tornar uma fábrica de

salgados congelados, e com isso foi definido que a visão da empresa é “Se tornar a maior fábrica de salgados congelados no estado do Rio de Janeiro”.

4.2.3 Norteadores Estratégicos: Valor

Com base na missão definida, elaborou-se valores da empresa de acordo com a necessidade de seus clientes e colaboradores, adotando medidas a serem seguidas para alcançar a missão e a visão da empresa.

Após isso, foi concluído que os valores da distribuidora são:

- Satisfação do cliente;
- Qualidade;
- Ética;
- Compromisso com o cliente;
- Trabalho em equipe.

4.3 Análise SWOT

A partir da avaliação do ambiente interno, sendo analisadas as forças e fraquezas, e do ambiente externo da empresa, incluindo as oportunidades e ameaças, fez-se o levantamento quanto ao posicionamento da distribuidora e pôde-se observar todos os pontos que estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto • Entrega Diária • Boa localidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço alto de alguns produtos • Custo elevado • Espaço para entregas
	Oportunidades	Ameaças
Análise Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento varejo • Popularização pós-covid • Aumento de comerciantes autônomos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de concorrência • Aumento disparado de preços • Falta de produtos

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.3.1 SWOT Forças

Em relação as forças da distribuidora, pode-se dizer que a entrega diária é um dos fatores que mais se destaca. Levando em consideração o foco na região da cidade que em está localizada a distribuidora, é raro algum fornecedor desse segmento ter uma rota diária de entrega, e muitos comerciantes não possuem uma capacidade de estoque elevada, então isso acaba sendo um diferencial.

Após a pandemia da COVID-19, muitos comerciantes evitaram deixar o estoque elevado, por esse motivo as entregas diárias possibilitaram trabalhar com um estoque mínimo.

4.3.2 SWOT Fraquezas

Considerando as fraquezas, o fato de alguns produtos serem mais caro que a média, dificulta muito as vendas, pois de acordo com as informações obtidas, o preço do hambúrguer assado, por exemplo, está R\$ 0,63 centavos acima da média de preços do mercado de salgados congelados na região, conforme representado na Figura 5. O hambúrguer assado é um dos salgados mais vendidos na região, e comparando com a qualidade no geral, ela acaba sendo igual, nada muito além do que vemos nos concorrentes.

Outro ponto importante a se levantar é o espaço do baú dos carros que realiza a entrega, visto que a maioria da frota não possui um espaço grande, dificultando a logística da empresa, caso venha aumentar o número de entregas em determinada rota.

4.3.3 SWOT Oportunidades

Devido à crise causada pela Covid-19, muitos brasileiros ficaram desempregados, de acordo com o IBGE (2021), o número de desempregados alcançou 15,2 milhões de pessoas no primeiro trimestre de 2021. Diante desse cenário, muitos brasileiros optaram por seguir o caminho empreendedor e abrir seu próprio negócio, desde lojas de roupas até lanchonetes, e com isso o ramo de

salgados congelados popularizou, ajudando quem não sabia e já sabia fazer salgados, mas não tinha tempo de focar nisso, aumentando os potenciais clientes da distribuidora.

Um fato importante, também, é a popularização dos alimentos congelados no ramo de varejo, incluindo também os salgados, onde muitas pessoas gostaram da ideia de ter salgados a qualquer hora no seu congelador, e com isso aumentou ainda mais a área de exploração da distribuidora.

4.3.4 SWOT Ameaças

Atualmente, a região apresenta um elevado número de distribuidoras e fábricas no ramo de salgados congelados, e independente do tamanho ou área de atuação desses empreendimentos, acaba deixando-o instável, pois a partir do momento que existem preços diferentes, qualidades diferentes em um mesmo tipo e estilo de produto, cria-se níveis, dificultando o comerciante na escolha de um determinado fornecedor, sendo necessário optar por qualidade, preço, logística para a tomada de decisão.

Além dos empreendimentos menores e novos, existe uma parcela de concorrentes bem estruturados e com o mesmo porte ou até maior que a distribuidora, e esses sim vão afetar diretamente a distribuidora.

A falta de produtos é uma ameaça presente em quase todos os setores da indústria alimentícia, pois grande parte da matéria prima está em escassez. Sendo que uma distribuidora, possui dependência total de um produto finalizado e pronto para comercialização, e a única saída para essa situação é possuir um estoque, o que não é ideal, visto que se refere a dinheiro parado.

4.4 Caracterização dos clientes, concorrentes e fornecedores

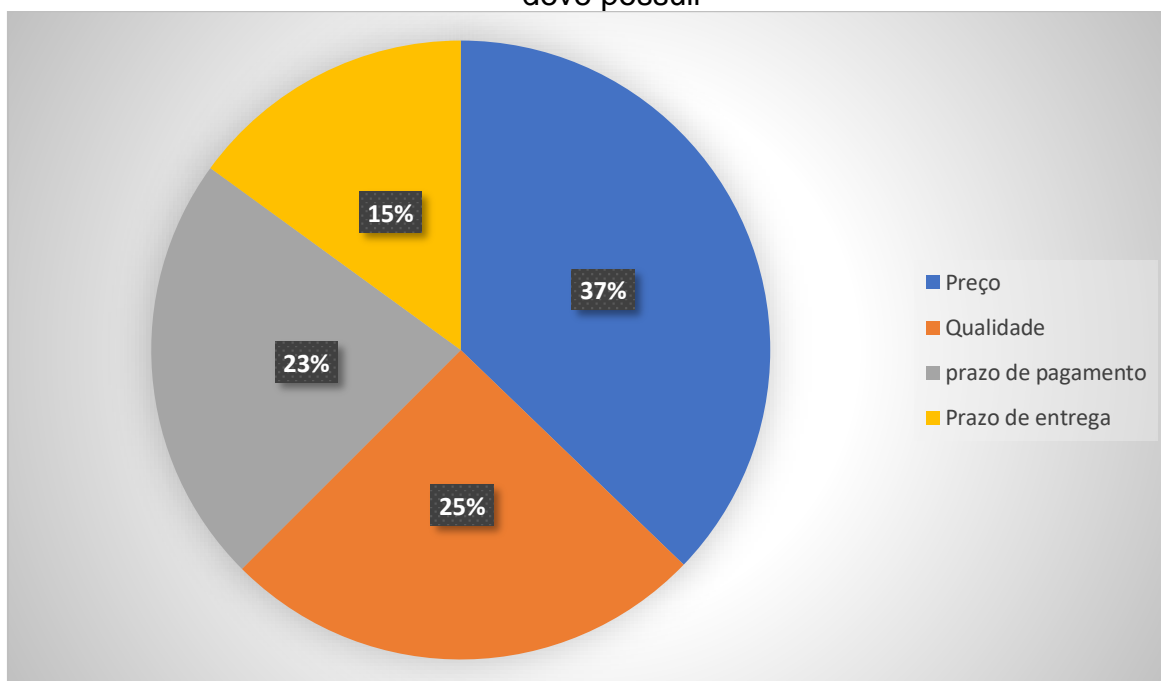
4.4.1 Foco nos principais clientes

A análise teve como objetivo descobrir as principais necessidades, desejos e vontades de potenciais clientes que estão no ramo de lanchonete, cantina, e outro tipo de comércio que trabalha com esse tipo de produto.

Existem muitos fornecedores de salgados congelados na região, com diversas propostas, preços e qualidades, e é muito raro algum fornecedor agradar todos os consumidores desse mercado, pois cada um tem objetivos e estratégias diferentes, visando algum ponto a mais que o outro, por isso foi muito importante medir os pontos principais que os comerciantes analisam ao escolher um fornecedor para o seu negócio. Na Figura 4 pode-se observar uma suposição de acordo com o mercado atual, os pontos mais importantes para se analisar ao adotar um fornecedor.

Dentre os critérios, os quatro mais conhecidos são os citados na Figura 4, sendo o preço liderando o gráfico, com 37 % das escolhas, depois vem a qualidade com seus 25 %, e bem próximo da qualidade está o prazo de pagamento, com 23 % e por fim o prazo de entrega com 15 %, o restante dos critérios foi focado mais no objetivo de cada empresa.

Figura 4 - Estimativa de critérios mais importantes que um fornecedor de salgados deve possuir

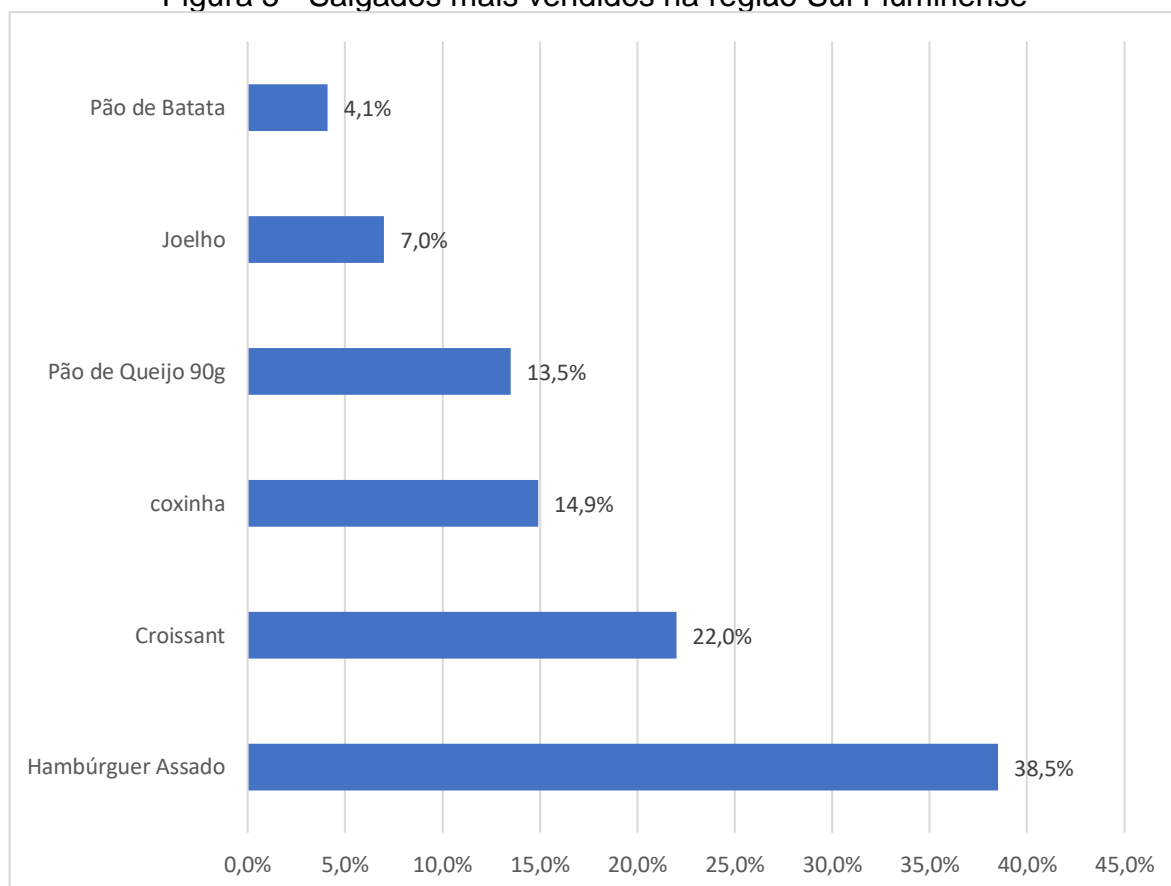


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Nos dias atuais, uma empresa que tem um estoque elevado, além de ter dinheiro parado, acaba dificultando todo o processo e logística, podendo afetar todo o funcionamento da empresa. No mercado de alimentos, onde existe um prazo de validade para aquele produto, o ideal seria frequentemente renovar o estoque, ou seja, gerar uma alta rotatividade para o mesmo, evitando até uma possível perda na qualidade do produto, devido ao tempo armazenado em uma câmara fria.

Pode-se observar na Figura 5, os principais salgados de uma lanchonete, ou seja, os seis salgados que mais vendem nas lanchonetes da região. Podemos ver de forma decrescente, o hambúrguer assado como mais vendido, com 38,5 %, depois vem o *croissant* com 22,0 %, a coxinha com 14,9 %, pão de queijo 90 g com 13,5 %, joelho com 7,0 %, e por último no gráfico, o pão de batata, com 4,1%.

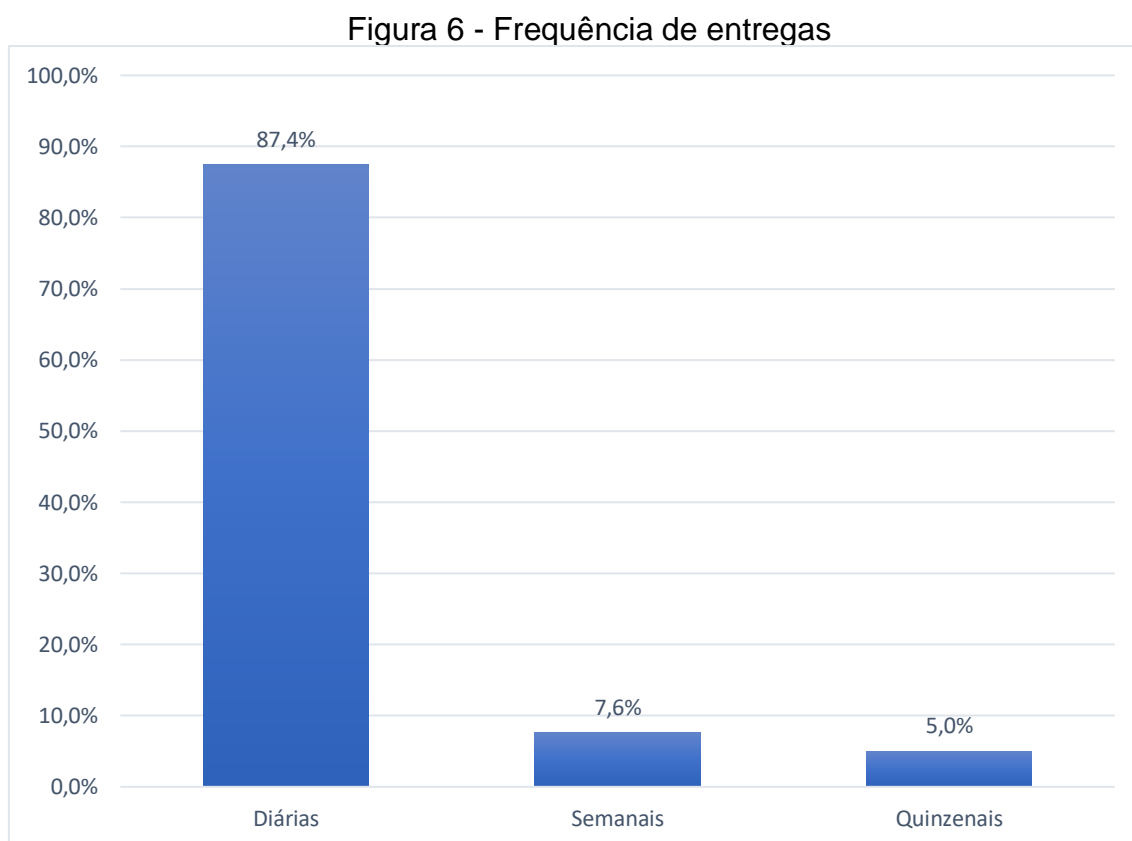
Figura 5 - Salgados mais vendidos na região Sul Fluminense



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A região Sul Fluminense possui mais de 7.919.000 km² de área, e isso representa um problema para a distribuidora, sendo necessário estipular e definir rotas

de entregas, logo a logística é um dos setores de maior importância dentro de uma empresa, pois gera a confiabilidade e compromisso com o cliente. Porém pode-se observar na Figura 6, que a maioria das rotas da empresa são diárias, com 87,5 %, diferente de entregas semanais e quinzenais, respectivamente com 7,6 % e 5,0 % ou seja, o mercado está com uma suposta preferência por entregas diárias.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.4.2 Foco nos principais concorrentes

Com o intuito de analisar os principais concorrentes da distribuidora em estudo, foi feito um levantamento de dados pela internet para caracterizar os concorrentes, com o principal objetivo de comparação, para levantar os aspectos que serviram como norteadores para estabelecer os principais objetivos estratégicos.

A determinação dos concorrentes se deu por meio dos resultados no levantamento de dados realizado pelas empresas com os possíveis clientes.

No Quadro 4 pode-se observar algumas características de cada um dos concorrentes.

Quadro 4 - Características dos principais concorrentes

Itens	Concorrentes			
	A	B	C	D
Preço unitário de salgados acima da média	sim	sim	não	sim
Entrega diária na região de Volta Redonda	não	não	sim	não
Variedade na lista de produtos	sim	sim	não	sim
Quantos tipos de salgados possuem	3	3	1	2
De 0 a 10, qual nota da qualidade do produto	7	6	9	7
Entregas rápidas	sim	não	sim	não
Possui uma boa estrutura de armazenamento	sim	sim	não	sim
Carros adequados para entregas de produtos congelados	sim	não	não	sim
Estão localizados em Volta Redonda	não	não	sim	sim
Entregam em toda região Sul Fluminense	sim	sim	não	sim

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Com as características dos concorrentes em mãos, descreveu-se todos os pontos fortes e os pontos fracos de cada um deles, concorrentes A, B, C e D, conforme Quadros 5, 6, 7 e 8.

Quadro 5 - Forças e Fraquezas do Concorrente A

FORÇAS E FRAQUEZAS
Concorrente A
Uma distribuidora antiga na região do Vale do Paraíba - RJ (Volta Redonda, Barra Mansa, Resende e Barra do Pirai). Possui salgados de boa qualidade e com estrutura tanto nos carros quanto na sede, porém o preço comercializado é bastante alto comparado com a média de preços na região, e suas entregas acontecem apenas uma vez na semana em Volta Redonda, onde o público é maior e gira mais, e como se trata de uma distribuidora de salgados, deveria possuir pão de queijo em seu portfólio de produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quadro 6 - Forças e Fraquezas do Concorrente B

FORÇAS E FRAQUEZAS
Concorrente B
<p>Outro concorrente que também está na mesma região, possui uma linha de produtos de maior qualidade dentre os concorrentes, se destacando pelo seu hambúrguer assado e seus <i>croissants</i>, embora não seja barato o produto, acaba sendo visado pela sua qualidade e tempo de mercado.</p> <p>Porém uma de suas maiores fraquezas se dá pela estrutura de transporte dos salgados até o cliente, com equipamentos antigos e carros com mal isolamento térmico, trazendo uma perda de qualidade do produto ao chegar no cliente, tirando toda sua força.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quadro 7 - Forças e Fraquezas do Concorrente C

FORÇAS E FRAQUEZAS
Concorrente C
<p>Esse concorrente é o único da lista que possui apenas um tipo de produto, que é o pão de queijo, com diferentes formatos e tipos, e sua maior força é o preço, pois como possui apenas um tipo de produto, facilita tanto na venda, organização e queda de preço, pela alta demanda, então ele acaba estando a frente dos pães de queijo dos demais concorrentes na região.</p> <p>Como sua fraqueza pode-se destacar sua estrutura de armazenamento, que é um pouco ultrapassada e não possui muito espaço, trazendo um limite de vendas semanais</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quadro 8 - Forças e Fraquezas do Concorrente D

FORÇAS E FRAQUEZAS
Concorrente D
<p>Nosso concorrente D é o único da nossa lista que não é um distribuidor e sim uma pequena fábrica de salgados localizada em Volta Redonda, trabalhando com entregas diretamente para os comerciantes. Como ponto forte tem-se o próprio fato de ser uma fábrica, onde é possível acompanhar diretamente todo o processo para garantir a qualidade, o preço e o formato que quiser.</p> <p>Seu ponto franco é o mesmo ponto forte, pelo fato de ser uma fábrica, tem dias da semana que fica reservado para a fabricação dos salgados, então acaba que mesmo estando dentro da cidade, o foco de vendas da região (Volta Redonda), não consegue ter uma rota diária e entregas rápidas, dando espaço para não ser escolhido como fornecedor.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.4.3 Foco nos potenciais fornecedores

A escolha de um fornecedor pode ser considerado um dos passos mais importantes a se fazer em uma empresa, pois ela é necessária para garantir a um produto de qualidade para o seu cliente, oferecendo um melhor custo-benefício, e isso é mais importante ainda quando a empresa é uma distribuidora, onde a maior parte do processo acontece no fornecedor, por isso é importante sempre analisar de forma clara e objetiva seus potenciais fornecedores

Todos os fornecedores foram obtidos por meio de levantamento de dados pela empresa estudada, e com foco nos fornecedores de salgados congelados.

Figura 7 - Características do fornecedor A



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Como pode-se observar na Figura 7, o fornecedor A possui um prazo bastante longo, sendo de 14 dias, com as duas principais formas de pagamento, por boleto ou transferência bancária, uma qualidade e preço considerados bom, com notas de 7 e 8 respectivamente, porém sua estrutura e logística é uma das piores encontradas nesse setor de fábricas, com notas de 4 e 3, respectivamente.

Possui um prazo bom para pagamento de 14 dias, um prazo mediano para entrega de 1 semana, e uma qualidade com nota 7 e com um preço de nota 8, ela entrega um bom produto com um bom custo-benefício, porém o problema todo está nesse produto chegar até o cliente.

Figura 8 - Características do fornecedor B

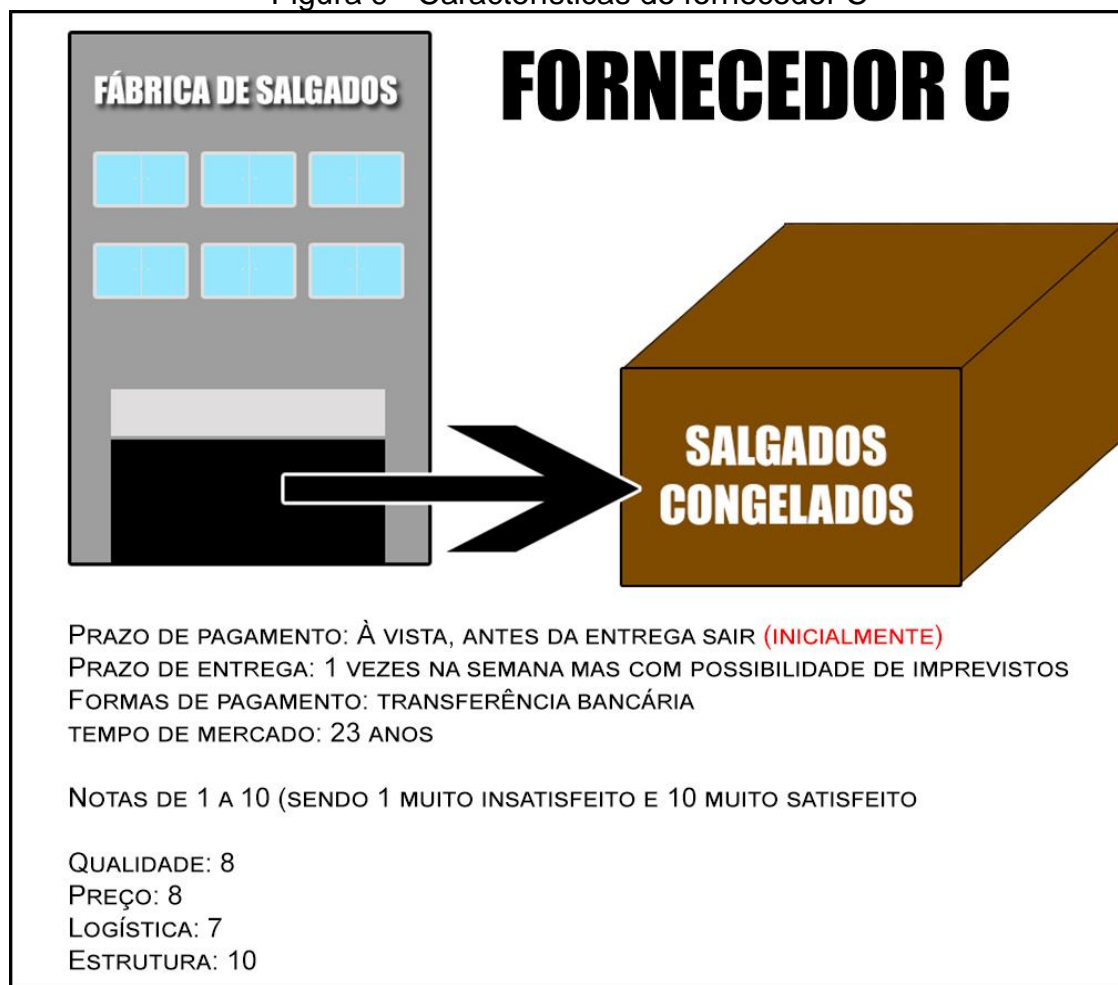


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

De acordo com a Figura 8, pode-se ver que o fornecedor B possui o prazo mais alto dentre os listados, sendo 21 dias, com duas entregas na semana, com dias definidos para entregas, porém possui um preço consideravelmente elevado, onde foi avaliado com nota 5, mas justifica a qualidade e estrutura que possui, com notas 8.

Por ser um fornecedor com um prazo maior encontrado, seria uma boa oportunidade para empresas que estão começando no negócio, para criar uma estrutura no mercado.

Figura 9 - Características do fornecedor C



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Na Figura 9, tem-se as características do fornecedor C, que possui mais de 20 anos de existência no mercado, e pode-se observar que em relação ao prazo de pagamento e de entrega depende muito da relação de tempo entre o cliente e a fábrica, além de possuir uma boa qualidade, preço e logística, com notas de 8, 8 e 7, respectivamente.

O fato de a fábrica possuir 23 anos de existência, representa uma boa confiabilidade, sem falar de um excelente custo-benefício, porém a fábrica é mais indicada para quem já está no ramo a um tempo, pois quanto maior a demanda, melhor é a oferta.

Vale lembrar que a busca de todos os fornecedores foi realizada de forma estratégica, estabelecendo um raio de no máximo 100 km de distância, para a

possibilidade de entregas urgentes, caso falte mercadoria na semana, sendo que apenas três fornecedores foram encontrados nesse raio.

4.5 Mapa estratégico e indicadores estratégicos

4.5.1 Mapa estratégico

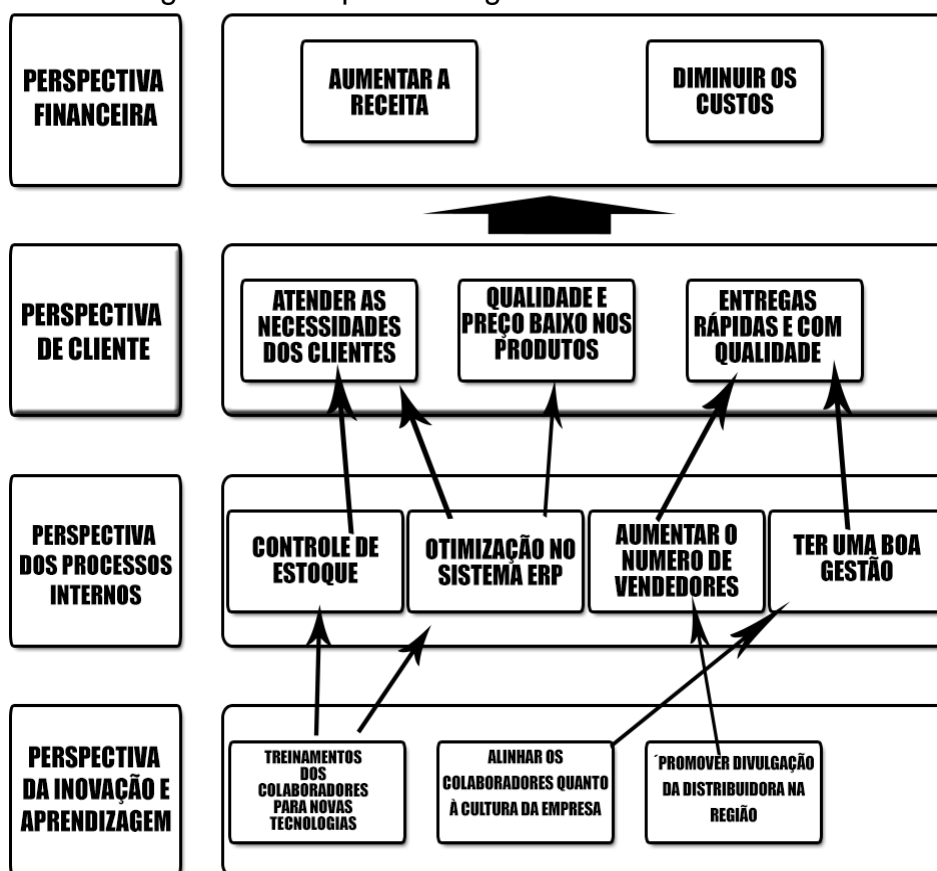
Com todas as etapas anteriores definidas, que são seus ambientes internos e externos por meio da análise SWOT, e também a definição dos norteadores estratégicos, com toda a caracterização realizada, visualiza-se todo o contexto da distribuidora, e agora pode-se seguir no processo.

O próximo passo foi o mapa estratégico, onde é possível visualizar todas as estratégias da empresa em apenas um lugar, mostrando de forma clara a relação do objetivo das quatro perspectivas.

Para iniciar o mapa estratégico, é fundamental começar pela perspectiva de inovação e aprendizagem, sendo a base da formação, pois ela está em contato direto com os clientes por meio de seus colaboradores.

O mapa estratégico é formado com o topo preenchido pelo setor financeiro, por ser o objetivo final de todo negócio, porém todas as perspectivas são interligadas, sendo dependentes umas das outras, conforme apresentado na Figura 10.

Figura 10 - Mapa estratégico da distribuidora



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.5.2 Indicadores estratégicos

Os indicadores estratégicos tiveram como principal função gerar as primeiras ações que vão precisar ser executadas para concluir o objetivo proposto, conforme o Quadro 9. Por isso, é fundamental a presença desses indicadores, sendo que o passo mais difícil é sempre o inicial, pois depois do primeiro passo, automaticamente vai sendo gerado um caminho a ser seguido.

Quadro 9 - Indicadores propostos para a distribuidora

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores estratégicos
Perspectivas Financeira	Aumentar a receita	Lucro sobre a receita
	Diminuir custos	Custos fixos x Custos variáveis
Perspectivas de Cliente	Atender as necessidades dos clientes	Obtenção do <i>feedback</i> dos clientes
	Entregar qualidade e preço baixo nos produtos	Taxa de conversão
	Promover entregas rápidas e com qualidade	Aumento da eficiência
Perspectivas dos processos internos	Controlar o estoque	Quantidade de problemas no PDV, passando falsa informação do estoque
	Aumentar número de vendedores	Volume de vendas e aumento da rota
	Ter uma boa gestão	Falhas no processo
	Otimizar o sistema ERP	Informações erradas e desorganizadas
Perspectiva da inovação e aprendizagem	Treinar os colaboradores para novas tecnologias	Resultados em desempenho
	Alinhar os colaboradores quanto à cultura da empresa	<i>Turnover</i>
	Promover divulgação da distribuidora na região	Número de novos clientes na cartela

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Os indicadores propostos na perspectiva da inovação e aprendizagem buscam melhorar o atendimento ao cliente, e como na distribuidora o principal meio de atendimento é no PDV ou na resolução de um problema, ou seja, diretamente ligado a sistemas de tecnologia, já que a maioria dos atendimentos são por meio de informações buscadas no sistema ERP, com essa informação é necessário que todos os colaboradores sejam aptos para usar o sistema, e para medir será observado através dos resultados de desempenho e performance dos colaboradores

É de extrema importância que os colaboradores estejam alinhados com a cultura da empresa, para ter autonomia no atendimento, para entender e saber oferecer algo que seja a melhor opção para o cliente, principalmente quando há a falta de um produto, assim o colaborador consegue ter a autonomia e entendimento do que oferecer como segunda opção para o cliente e assim não perder a venda e causar uma insatisfação no mesmo, e para medir isso foi adotado o cálculo da % de *turnover*. A divulgação também é muito importante para atender novos empreendedores da

área que surgem na região e ainda não possuem nenhum fornecedor, e para medir isso será contabilizado o número de clientes novos que irá entrar na cartela de clientes.

A perspectiva dos processos internos teve como principal objetivo a melhoria nos processos, deixando mais rápido e prático, então para ter um bom controle no estoque, será mensurado os erros no PDV que acontecem por informações erradas que são fornecidas aos clientes, como por exemplo confirmando a um cliente que tem determinado produto no estoque, mas não ter, e para intensificar será realizado a otimização no sistema ERP da distribuidora, para aumentar a facilidade, e isso tudo alinhado ao número de falhas no processo, para ter uma boa gestão geral do negócio. Em relação ao aumento de vendedores, será observado volume de vendas a cada mês e o aumento da rota que irá gerar.

Já em relação a perspectiva do cliente, o principal objetivo é atender as suas necessidades, e para isso serão observados três indicadores: aumento da eficiência, para observar se as entregas estão ocorrendo de forma rápida para o cliente, desde o pedido até o recebimento; taxa de conversão, observando as possíveis alterações no preço e na qualidade; e aumento ou não das vendas.

Quanto a perspectiva financeira, o resultado é se os objetivos propostos nos indicadores são efetivos ou não, sendo fundamental o acompanhamento, para identificar as oportunidades de aumentar o lucro e reduzir os custos.

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico elaborado na distribuidora trouxe um direcionamento de negócio e gestão para a empresa, estruturando e mostrando todos seus ambientes de forma clara e objetiva, a fim de gerar vantagem competitiva.

No início, a elaboração dos norteadores estratégicos (missão, visão e valor), foram fundamentais para a construção de um objetivo claro para a empresa, dando um direcionamento para todo o trabalho executado, evitando uma possível confusão interna ou perda de recursos.

A execução da análise SWOT foi muito importante para a empresa, pois possibilitou o conhecimento de seus ambientes internos e externos, a fim de identificar possíveis erros ou prevenções de situações que venham a acontecer

Após isso a elaboração das pesquisas sobre os objetivos estratégicos da empresa por meio das perspectivas do BSC, onde foi listado no mapa estratégico, trouxe uma organização para o planejamento e facilitou a visualização dos caminhos para atingir o objetivo central, sem desvios.

No final do planejamento foi estipulado indicadores de acordo com os objetivos propostos, onde ajudou a empresa monitorar o andamento dos objetivos, garantindo que o planejamento continue correto.

Foi sugerido ao proprietário algumas metas, como elaborar um modelo de gestão de estoque, garantindo um bom funcionamento das informações que são passadas, e a diminuição de possíveis perdas ou compras exageradas, a fim de diminuir custos. Outra meta proposta de grande importância foi a implementação de um setor especializado para divulgação da empresa, com objetivo de expandir seu nome e conseqüentemente atrair mais clientes. Em relação ao planejamento estratégico, foi informado ao proprietário que é necessário continuar acompanhando seus indicadores e objetivos, para correções ou ajustes do plano.

Com os acompanhamentos e possíveis correções, será gerado a melhor configuração para a distribuidora se tornar referência em salgados congelados na região Sul Fluminense.

REFERÊNCIAS

ATLAS, E. **Planejamento Estratégico**. Grupo GEN, 2018. Acesso em: 18 jun. 2022.

CAUCHICK, Paulo. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**: Grupo GEN, 2018. Acesso em: 18 jun. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. 4ª ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020. *E-book*. ISBN 978-85-97-02569-9. Acesso em: 18 jun. 2022.

CRUZ, T. **Manual de Planejamento Estratégico**. Grupo GEN, 2017. Acesso em: 18 jun. 2022.

DRUCKER, Peter F. **O homem que inventou a administração**. Editora Alta Books, 2019. Acesso em: 22 jun. 2022.

IBGE. **Desemprego durante a pandemia foi maior que o estimado**. 2021. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/ibge-desemprego-durante-a-pandemia-foi-maior-que-o-estimado/>>. Acesso em: 18 jun. 2022.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento - Utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas**: Editora Alta Books, 2017. Acesso em: 18 jun. 2022.

BAGGIO, Adelar F.; BAGGIO, Daniel K. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições**: *Creative Commons*, 2014. Acesso em: 01 jul. 2022.

KUAZAQUI, E. **Planejamento Estratégico**: Cengage Learning Brasil, 2015. Acesso em: 18 jun. 2022.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas**, 34ª ed. Grupo GEN, 2018. Acesso em: 18 jun. 2022.

PADOVEZE, C. **Controladoria estratégica aplicada: Conceitos, estrutura e sistema de informações**. Cengage Learning Brasil, 2016. Acesso em: 18 jun. 2022.

SEBRAE. **Observatório Sebrae/RJ**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/SebraePainel_CidadeRioDeJaneiro.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2022.

TEIXEIRA, C. A. C.; ALONSO, V. L. C. **A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET), 11., 2014, Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2022.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 16ª edição**. Grupo GEN, 2016. Acesso em: 18 jun. 2022.

ZION MARKET RESEARCH. **Savory Snacks Market - Global Industry Analysis**. Disponível em: <<https://www.zionmarketresearch.com/report/savory-snacks-market>>. Acesso em: 18 jun. 2022.