

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Gustavo Duarte dos Santos
João Vitor Lobato Rocha

**SERVIÇO DE DELIVERY DE MARMITAS: PROPOSTAS DE AÇÕES DE
MELHORIA COM BASE NO PACOTE DE SERVIÇOS**

Florianópolis
2022

Gustavo Duarte dos Santos
João Vitor Lobato Rocha

**SERVIÇO DE DELIVERY DE MARMITAS: PROPOSTAS DE AÇÕES DE
MELHORIA COM BASE NO PACOTE DE SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Dr. Raphael Schlickmann

Florianópolis
2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Duarte dos Santos, Gustavo

SERVIÇO DE DELIVERY DE MARMITAS: PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA COM BASE NO PACOTE DE SERVIÇOS / Gustavo Duarte dos Santos, João Vitor Lobato Rocha ; orientador, Raphael Schlickmann, 2022. 65 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. PACOTE DE SERVIÇOS. 3. FLOR DE SERVIÇOS. 4. AMBIENTES DE ATUAÇÃO. 5. DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE AÇÃO. I. Lobato Rocha , João Vitor . II. Schlickmann, Raphael. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. IV. Título

Gustavo Duarte dos Santos
João Vitor Lobato Rocha

**SERVIÇO DE DELIVERY DE MARMITAS: PROPOSTAS DE AÇÕES DE
MELHORIA COM BASE NO PACOTE DE SERVIÇOS**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, ____ de _____ de 2022.

Prof^a Ana Luiza Paraboni
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^a. Dr. Raphael Schlickmann
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^o Gerson Rizzatti Junior
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a Gabriela Mattei de Souza
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Aos nossos pais, avós, e amigos, que sempre nos apoiaram e motivaram a não desistir.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente aos nossos familiares por todo amor, dedicação e suporte, sempre nos dando força para continuar nessa caminhada e não deixando desistir nos momentos mais difíceis.

Ao nosso orientador, professor Schlickmann, pelas importantes contribuições dadas na elaboração deste trabalho. E, também, aos demais professores que contribuíram para o meu conhecimento acadêmico.

A todos que contribuíram de alguma forma para a minha formação e para a realização desse sonho, o meu muito obrigado.

“É mais importante adotar a estratégia correta, do que buscar o lucro imediato.”

Philip Kotler

RESUMO

Esse estudo teve como finalidade a elaboração de melhorias para a empresa Santa Marmita, com sede na cidade de Palhoça/SC, através propostas de melhorias de serviços de delivery considerando suas características e o ambiente em que atua. O presente trabalho em relação a sua natureza classifica-se como pesquisa aplicada com abordagem qualitativa, realizada através de uma entrevista com os sócios, tendo o intuito de coletar informações necessárias que serviram como base de sustentação para realização de um diagnóstico completo. Após a empresa ser diagnosticada, foram sugeridas as melhorias necessárias para seu ambiente de atuação e pacote de serviços.

Palavras-chave: marmita, pacote de serviço, análise de ambientes, diagnóstico.

ABSTRACT

The purpose of this study was to prepare a improvements for the company Santa Marmita, based in the city of Palhoça/SC, through proposals for improvements in delivery services considering its characteristics and the environment in which it operates. The present work in relation to its nature is classified as applied research with a qualitative approach, carried out through an interview with the partners, in order to collect the necessary information that served as a support base to carry out a complete diagnosis. After the company was diagnosed, the necessary improvements were suggested for its performance environment and service package.

Key words: service package, environment analysis, improvement proposal, diagnostic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Flor de Serviço	22
Figura 2 o ambiente externo.....	24
Figura 3 modelo de cinco forças de concorrência	27
Figura 4 Componentes da Análise dos Concorrentes	29
Figura 5 Análise Swot	30
Figura 6 Logomarca Santa Marmita	35
Figura 7 Opção de Cardápio Parcerias	36
Figura 8 Cardápio Marmita Diária	36
Figura 9 Cardápio Marmita Congelada	37
Figura 10 Layout Santa Marmita	38
Figura 11 Marmitas Diárias	39
Figura 12 Marmitas Congelada	39
Figura 13 Instagram da Empresa	41
Figura 14 Recado nas Marmitas	42
Figura 15 Flor de Serviço Santa Marmita	43
Figura 16 Feedback Clientes.....	46
Figura 17 Modelo ilustrativo para novo layout	54
Figura 18 Destaque situação estoque.....	55
Figura 19 Compras de Estoque.....	56
Figura 20 Saídas de Estoque	56

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 Descrição dos Serviços Suplementares	23
Quadro 2 Elementos e Segmentos do Ambiente Geral.....	26
Quadro 3 Dados População	48
Quadro 4 Análise Swot.....	50
Quadro 5 Cargos e Funções	58

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	14
2. INTRODUÇÃO.....	15
2.1 OBJETIVOS.....	17
2.1.1 Objetivo Geral.....	17
2.1.2 Objetivos Específicos.....	17
2.2 JUSTIFICATIVA.....	17
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
3.1 GESTÃO DE SERVIÇOS.....	19
3.1.1 Pacote De Serviços.....	20
3.1.2 Flor De Serviços.....	21
3.2 AMBIENTE DE ATUAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS.....	24
3.2.1 Ambiente Externo.....	24
3.2.2 Ambiente Interno.....	29
3.3 MATRIZ SWOT.....	30
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	32
4.2 TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS.....	33
4.3 FORMA DE TRATAR OS OBJETIVOS.....	34
5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	35
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO PACOTE DE SERVIÇOS DA EMPRESA.....	38
5.1.1 Instalações de apoio.....	38
5.1.2 Bens facilitadores.....	39
5.1.3 Informações.....	41
5.1.4 Serviços explícitos e implícitos.....	41
5.2 A FLOR DE SERVIÇO.....	42
5.3 PONTOS FORTES E FRACOS DA EMPRESA.....	44
5.3.1 Pontos Fracos.....	44
5.3.2 Pontos Fortes.....	45
5.4 CARACTERIZAR O AMBIENTE EXTERNO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA ...	48
5.4.1 Demográfico.....	48
5.4.2 Inflação.....	49

5.4.3 Concorrentes	49
5.4.4 Tecnologia	50
5.5 APONTAR OPORTUNIDADES E AMEAÇAS À EMPRESA COM BASE EM SEU AMBIENTE DE ATUAÇÃO	50
5.5.1 Forças	51
5.5.2 Fraqueza	51
5.5.3 Oportunidade	51
5.5.4 Ameaça	52
6 PROPOSTAS DE AÇÕES	53
6.1 UNIFICAÇÃO DO NICHOS DE MERCADO	53
6.2 LAYOUT FÍSICO	53
6.2 PLANILHA DE CONTROLE DE ESTOQUE	54
6.4 PLANO DE MARKETING	57
6.4.1 Promoções	57
6.4.2 Buzz Marketing	57
6.4.3 Programa de Fidelidade	57
6.5 NECESSIDADE DE PESSOAL	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS	60

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente estudo aplicado está estrutura em seis capítulos. Sendo o capítulo 01 o sumário executivo, destinado para a apresentação sobre os tópicos abordados. O Capítulo 02 é destinado à introdução, apresentação do problema, objetivos e justificativa do estudo, além de sua estrutura.

O capítulo 03 trata do referencial teórico abrangendo a definição e pacote dos serviços, flor de serviço e caracterização dos ambientes internos e externos.

O capítulo 04 discorre sobre a metodologia da pesquisa, classificada como sendo um estudo aplicado com pesquisa qualitativa.

O capítulo 05 é o diagnóstico organizacional, onde é feito um link em a fundamentação teórica estudada com a realidade da empresa. E no capítulo 06 são apresentadas propostas de ações para os principais pontos de atenção da empresa Santa Marmita. Por fim, temos as considerações finais e referências.

2. INTRODUÇÃO

O século XXI se tornou um século de mudanças, e dentro dessas mudanças podemos dizer que os avanços tecnológicos são notáveis. Quotidianamente podemos contar com os inúmeros benefícios que a tecnologia nos proporciona, facilitando, assim, nossa rotina. Belens e Porto (2009), afirmam que:

[...] a comunicação a distância desde o telégrafo ao telefone, o satélite e hoje, as fibras óticas e a rede mundial de computadores marcam o novo milênio. Essas tecnologias modernas facilitaram a difusão científica e o acesso a um maior número de pessoas ao conhecimento. Tudo indica, que mesmo em regimes ainda fechados no mundo, as novas tecnologias, em especial a Internet, ajudam a driblar as formas controle das informações (BELENS E PORTO, 2009, p. 38).

Em um momento que a internet se tornou o principal meio de comunicação utilizado no mundo entre as pessoas que desejam, principalmente, mais conforto, praticidade e economia na aquisição de seus produtos e serviços, o delivery vem se destacando cada vez mais. Em entrevista à Juliana Gontijo, do Jornal O Tempo, em 2016, Fábio Petruceli, Analista de marketing Sebrae Minas, fala sobre a tendência de crescimento do mercado de delivery e como o consumidor costuma iniciar e finalizar seu pedido:

A tendência é de crescimento, tanto por conta da necessidade de conveniência, economia de tempo, segurança e conforto, mais destacadas nos grandes centros, quanto também pela onda do delivery online. Muitos aplicativos aumentam a eficiência do modus operandi que o consumidor tem que cumprir para realizar sua pesquisa, e após a escolha do restaurante ou da loja, realizar a análise das opções e finalmente realizar o pedido. Os aplicativos para celular incorporam todas essas tarefas (GONTIJO, 2016 p. 1).

Uma ferramenta que já estava reconhecida na sociedade, mas sofreu algumas modificações se refere ao mercado de delivery de comida. A criação e popularização dos aplicativos de delivery nos últimos anos em decorrência da facilidade de acesso a aparelhos celulares e internet fez com que este mercado crescesse rápido e ganhasse popularidade em todas as faixas de renda.

SANTOS et al (2005), consideram que atualmente, cada vez mais as pessoas têm procurado comodidade e agilidade em sua rotina, inclusive em seus hábitos alimentares e que é cada vez mais comum decidirem por comprar a comida pronta, ao invés de prepará-la em casa. O consumo de marmita é típico dos brasileiros, em um cotidiano cada vez mais corrido e a falta de tempo para cozinhar e a busca por uma alimentação mais equilibrada as marmitas têm sido uma alternativa crescente para esses brasileiros.

Além disso, com o atual cenário pandêmico no qual estamos vivendo, o delivery deixou de ser apenas uma tendência para ser uma necessidade, a ida ao restaurante foi substituída pelo delivery. O movimento trouxe, inclusive impacto para o mercado: de acordo com dados disponibilizados pela Mobills (2021), startup de gestão de finanças pessoais, os gastos nos aplicativos Rappi, Ifood e Uber Eats cresceram 149% no ano de 2020.

Observando esses dados os empreendedores começaram a perceber uma oportunidade de mercado, sendo assim, as “darks kitchens” ou cozinhas fantasmas vem ganhando cada vez mais espaço, a principal vantagem dela é o custo. Sem uma sala de jantar todo custo ligado a isso é inexistente. Além disso, a localização é outro ponto que pesa a seu favor, já que como não é um restaurante tradicional, a cozinha pode ser instalada em um local mais distante, com aluguel mais baixo, economizando ainda mais.

Para as “darks kitchens” a modalidade de delivery é um ponto chave, já que as cozinhas fantasmas só trabalham nessa modalidade, muitas delas usam os diversos aplicativos de delivery existentes ou usam seu próprio delivery.

Conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) no ano de 2014 o Brasil possuía cerca de 102,1 mil negócios de marmitas, passando para 239,8 mil empreendimentos no ano passado. Desse número os microempreendedores individuais (MEI) são responsáveis por boa parte do setor (Sebrae, 2014).

Um mercado cada vez mais em expansão é preciso se destacar em não apenas saber cozinhar bem, sendo cada vez mais importante encontrar um caminho que se faça diferenciar dos concorrentes.

Tendo em vista este contexto, surge a pergunta de pesquisa: Que melhorias podem ser propostas a uma empresa de serviços de delivery de marmitas considerando suas características e o ambiente em que atua?

2.1 OBJETIVOS

Esse estudo é composto de um objetivo geral e de objetivos específicos estabelecidos para o alcance do objetivo geral.

2.1.1 Objetivo Geral

Propor melhorias a uma empresa de serviços de delivery de marmitas considerando suas características e o ambiente em que atua.

2.1.2 Objetivos Específicos

- A. Caracterizar o pacote de serviços da empresa;
- B. Identificar pontos fortes e fracos da empresa com base no pacote de serviços;
- C. Descrever o ambiente externo da empresa;
- D. Apontar as oportunidades e ameaças à empresa com base em seu ambiente de atuação;

2.2 JUSTIFICATIVA

O crescimento do setor de serviços tem influenciado as empresas a dar mais atenção e importância quando o assunto é a qualidade dos serviços. Podemos perceber algumas tendências que afetam diretamente o nível de satisfação do cliente final e conseqüentemente, os resultados das organizações. Segundo Johnston e Clark (2002, p.26), “o conceito de serviço é um elemento crítico para conhecer e definir o que a organização está vendendo e o cliente, comprando ou usando”. Através desse conceito, deve-se utilizá-lo como um meio de entrega e melhoria dos serviços.

O serviço de delivery de marmitas pode ser visto como um pacote, onde é oferecido um conjunto de serviços e produtos em um ambiente próprio, como o espaço de produção e confecção das marmitas, com profissionais especializados. Todos os insumos contidos no local exigem que o fluxo no ambiente de trabalho esteja perto do ideal. Desde a conservação dos insumos à confecção das marmitas, o processo tem que estar adequado para a entrega ser excelente, agregando valor ao serviço. Bons

pacotes de serviços, quando oferecidos, geram uma redução de custos para a empresa, e, além disso, clientes satisfeitos.

A importância deste estudo está no resgate e aprofundamento dos conhecimentos adquiridos ao longo da jornada acadêmica e através disso desenvolver ações de relevância para uma empresa local.

O estudo tornou-se viável em função da empresa estar disposta a fornecer todos os dados necessários para a execução deste trabalho, uma vez que, esse estudo irá trazer soluções que viabilizaram a continuidade e crescimento da empresa estudada.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão contemplados conceitos básicos dos assuntos ligados diretamente ao tema pesquisado, buscando definições pertinentes ao delineamento da pesquisa.

3.1 GESTÃO DE SERVIÇOS

Segundo Lovelock e Wirtz (2011), os serviços são definidos em relação a um setor em particular — por exemplo, saúde ou transporte com base no conjunto principal de benefícios e soluções entregue aos clientes. Para entender melhor a natureza dos serviços, vale a pena distinguir entre seu produto principal e os elementos suplementares, que facilitam o uso e realçam seu valor para os clientes.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), o ambiente de serviços é suficientemente singular para permitir o questionamento das aplicações diretas de técnicas tradicionais baseadas na indústria manufatureira em serviços sem a realização de modificações, apesar de muitas abordagens serem análogas.

É difícil determinar a diferença entre um produto e um serviço, pois a compra de um produto é acompanhada de algum serviço de apoio, e a compra de um serviço muitas vezes inclui mercadorias. Lovelock e Wirtz (2011) diz que o conceito de 'produto', em marketing, é definido como qualquer solução que atenda a uma necessidade. Pode ser um bem físico, com as características do marketing tradicional; um serviço com suas especificidades (como veremos a seguir); uma causa social, como a preservação do meio ambiente, a proteção das minorias, atividades não governamentais, entre outras; uma proposta política voltada para necessidades que são de responsabilidade do Estado, como educação, habitação, emprego, moradia, saúde e transporte; entre outras possibilidades.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) diz que, em serviços deve-se fazer uma distinção entre insumos e recursos. Para os serviços, os insumos são os próprios consumidores, e os recursos são os bens facilitadores à mão de obra dos funcionários e o capital sob o comando do gestor.

Guerra e Santos (2011) afirmam que serviço é uma importante ferramenta de unificação das pessoas envolvidas na tomada de decisão em geral e no atendimento a clientes em particular, dentro da organização de serviços, em torno de como a

organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários e acionistas.

3.1.1 Pacote De Serviços

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) o pacote de serviços é definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são oferecidos em um ambiente. Podendo esses serviços serem caracterizados de cinco maneiras: instalações de apoio; bens facilitadores; informações; serviços explícitos e serviços implícitos.

Com base nas explicativas dos autores, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), podemos resumir as características dos pacotes de serviço da seguinte forma:

- Instalações de apoio: são as instalações e os equipamentos utilizados no serviço;
- Bens facilitadores: são os bens consumidos ou utilizados pelo cliente;
- Serviços explícitos: são os benefícios percebidos pelo cliente como resultado da prestação do serviço;
- Serviços implícitos: são os benefícios psicológicos que o cliente pode obter com a prestação do serviço;
- Informações: são as informações dadas ao consumidor para que ele consiga fazer uso dos serviços;

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004, p. 343) afirmam que “o gerenciamento dos bens facilitadores que fazem parte de um serviço envolve um equilíbrio entre custos, serviço ao cliente e sistemas de informação”. Em outras palavras, tudo está conectado, desde a divulgação do produto, até a confecção do mesmo e a sua entrega. Se não houver gerenciamento etapa por etapa, vai influenciar diretamente no resultado.

Slack et al. (1997), explica o pacote como um conjunto de produtos e serviços que os consumidores usufruem, esta união tem grande influência na criação dos processos. Para Slack et al. (1997), grande parte, senão todas, das coisas que compramos são compostas por uma combinação de produtos e serviços. Os elementos deste pacote, tanto os produtos como os serviços, são essenciais para que

ocorra a compra dele, não podendo ser descartados sem que aconteça alteração na sua origem.

Segundo Schmenner (1999), os gargalos de produção são caracterizados como acontecimentos que resultam em impasses provisórios. Se tratando de serviços, quando há insumos ou utensílios faltando, poderá ser considerado um gargalo na produção, uma vez que a conclusão do serviço necessitará da reposição das peças. Os gargalos, no que lhe diz respeito, são tranquilos de serem identificados, porém difíceis de serem controlados. Esse controle fica mais fácil através de um fluxograma de processo, sendo distribuído competências em cada etapa a ser analisada (SCHMENNER, 1999).

Tudo que depende do ato humano está sujeito a falhas ou enganos, e, durante o processo de serviço, provavelmente algum erro irá acontecer. O fato de envolver bens, clientes, instalações e alguns outros fatores do meio ambiente, aumenta ainda mais essa possibilidade. Para Johnston e Clark (2002), esta situação não necessariamente é um problema de “serviço”, tudo depende da origem que resultou o problema.

3.1.2 Flor De Serviços

Para Lovelock e Wirtz (2011)

Quando se trata de serviço principal, sabemos que por trás tem uma série de serviços suplementares. Podem ser classificados de duas maneiras: serviços suplementares facilitadores, que auxiliam no consumo do serviços principal, ou, os serviços suplementares realçadores, que tem como finalidade agregar ainda mais valor aos consumidores.

Lovelock (1995) afirma que todo produto possui uma composição formada por um produto central conjugado com uma série de serviços suplementares. Nessa perspectiva os serviços suplementares completam o produto básico, aprimorando as utilizações e as aplicações do produto principal. Para Lovelock (1995), na maior parte dos negócios o produto central tende a se tornar uma commodity à medida que a concorrência aumenta e o setor amadurece, tornando-se, assim, fundamental o papel dos serviços suplementares para o sucesso da empresa.

Conforme são feitas análises nos variados tipos de negócios, mesmo com produtos diferentes, Lovelock e Wirtz (2011) identificaram muitos serviços

suplementares em comum. Os autores os classificam em oito grupos e os denominam de serviços suplementares facilitadores ou realçadores. Estes oito grupos formam o modelo da Flor de Serviço, figura 01.

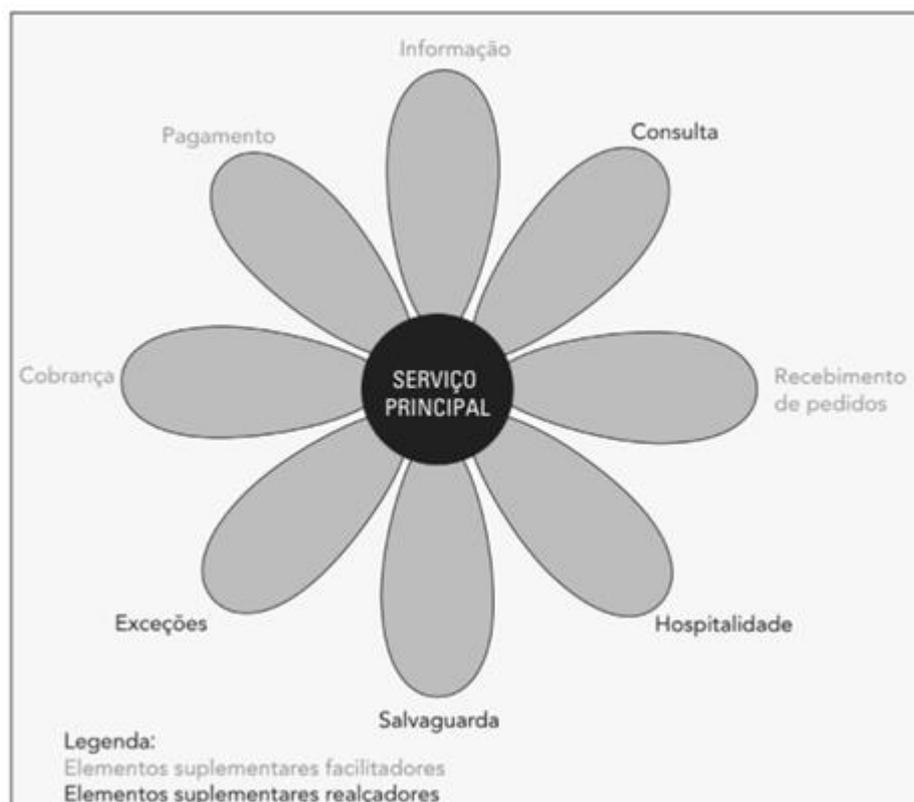


Figura 1 Flor de Serviço
Fonte: Lovelock e Wirtz (2011)

A seguir, o quadro 01 explica resumidamente o propósito de cada grupo e exemplifica cada um dos oitos tipos de serviços suplementares proposto por Lovelock (2011).

Quadro 1 Descrição dos Serviços Suplementares

TIPO DE SERVIÇOS	OBJETIVO	EXEMPLOS
Informações	Fornecer informações sobre o produto.	Orientação para chegar ao local do serviço. Programações/ horários de atendimento. Preços.
Recebimento de pedidos	Fornecer meios para que o cliente manifeste sua decisão de compra	Entrada de pedidos
Cobrança	Envio de cobrança	Faturas Notas fiscais
Pagamento	Fornecer um bom sistema de pagamento para o cliente	Utilizar diversas formas de pagamento
Consulta	responder aos questionamentos dos clientes	Conselho Auditoria Aconselhamento pessoal
Salvaguarda	Objetiva cuidar e proteger os bens pessoais do cliente.	Cuidados com mercadorias compradas (ou alugadas) por clientes por meio de: embalagens protetoras, retirada adequada do produto, transporte, entrega
Exceções	Fornecer serviços que ficam fora da rotina de entrega normal do serviço.	solicitação especiais resolução de problemas
Fornecer serviços que ficam fora da rotina de entrega normal do serviço.	Objetiva tratar o cliente de modo cordial	Cumprimentos Instalações

Fonte: Elaborado com base em Lovelock (2011)

Lovelock (2011) ressalta que não é obrigatório que todo produto principal esteja circundado pelos oito grupos de elementos suplementares, pois a natureza do produto ajuda a determinar quais serviços suplementares devem ser oferecidos e quais poderiam ser acrescentados para realçar valor e fazer com que fique mais fácil fazer negócios com a organização.

3.2 AMBIENTE DE ATUAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS

Hiit, Reland e Hoskisson (2011), definem que o primeiro passo de uma empresa no processo de administração estratégica é analisar seus ambientes externo e interno e com isso determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais.

3.2.1 Ambiente Externo

Conforme Hiit, Reland e Hoskisson (2011), o ambiente externo pode ser dividido em três partes principais: o ambiente geral, o ambiente da indústria e o ambiente do concorrente, como podemos ver na figura 02.

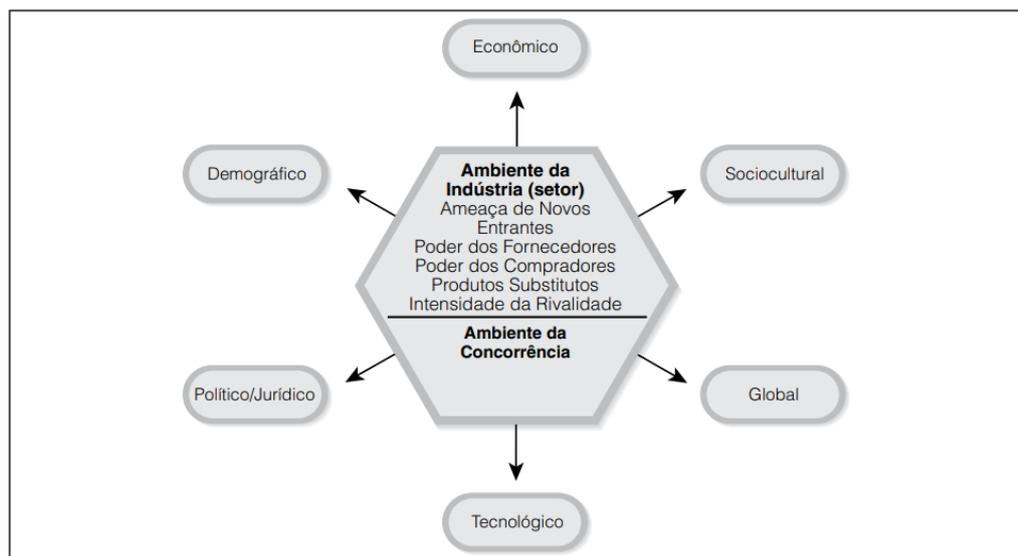


Figura 2 o ambiente externo
Fonte: Hiit, Reland e Hoskisson (2011)

Na figura 02 é possível observar que o ambiente geral está composto por seis segmentos ambientais, que são: demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico e global. Já o ambiente da indústria é um conjunto de fatores que influencia diretamente uma empresa e as suas medidas e reações competitivas. E no ambiente da concorrência contempla estudar simultaneamente os ambientes geral e da indústria. Sendo que a forma como as empresas obtêm e interpretam as informações sobre seus concorrentes é análise da concorrência.

3.2.1.1 Ambiente Geral

Para a análise do ambiente externo de uma empresa, é necessário compreender completamente o ambiente geral em que está opera. Segundo Barney e Herterly (2011, p. 25), “o ambiente geral consiste em seis elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico condições legais e políticas e acontecimentos internacionais.”

Para Hiit, Reland e Hoskisson (2011) o ambiente geral é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam o setor e as empresas que o compõem. Essas dimensões podem ser agrupadas em seis segmentos ambientais: demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico e global, como podemos ver no quadro 02:

Quadro 2 Elementos e Segmentos do Ambiente Geral

Segmento Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho da população • Estrutura etária • Distribuição geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Mistura étnica • Distribuição de renda
Segmento Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas de inflação • Taxas de juros • Déficits ou superávits comerciais • Déficits ou superávits orçamentários 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de poupança pessoal • Taxas de poupança comercial • Produto Interno Bruto
Segmento Político/Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação antitruste • Legislação tributária • Filosofias de desregulamentação 	<ul style="list-style-type: none"> • Leis de treinamento de mão-de-obra • Filosofias e políticas educacionais
Segmento Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Mulheres no mercado de trabalho • Diversidade da mão-de-obra • Atitudes em relação à qualidade da vida profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupações com o meio ambiente • Mudanças nas preferências profissionais e de carreira • Mudanças nas preferências em relação às características de produtos e serviços
Segmento Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Inovações dos produtos • Aplicações do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos gastos privados e públicos de P&D • Novas tecnologias de comunicação
Segmento Global	<ul style="list-style-type: none"> • Acontecimentos políticos importantes • Mercados globais essenciais 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos países industrializados • Diferentes atributos culturais e institucionais

Fonte: Hiit, Reland e Hoskisson (2011)

3.2.1.2 Ambiente da Indústria

Conforme Hiit, Reland e Hoskisson (2011), o ambiente da indústria (setor) tem um impacto mais direto sobre as ações estratégicas da empresa. É nesse ambiente que aparece o modelo de cinco forças de concorrência, figura 03, inclui a ameaça à entrada, o poder dos fornecedores, o poder dos compradores, produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes.



Figura 3 modelo de cinco forças de concorrência
 Fonte: Hiit, Reland e Hoskisson (2011) (originalmente modelo de Michael Porter)

- Rivalidade entre concorrentes: capacidade de atrair novos clientes e ganhar market share, aqui as empresas tendem a baixar seus valores para manter a competitividade;
- Poder de barganha dos fornecedores: nessa situação para os fornecedores perder o cliente não significa nada;
- Poder de barganha dos compradores: diferente do tópico anterior, nessa situação as empresas podem barganhar para ter mais descontos ou apenas trocar de fornecedor;
- Ameaça de novos entrantes: é o que faz o mercado agitar, mas a representatividade disso vai depender da reação dos concorrentes atuais e da barreira de entrada;
- Ameaça de produtos ou serviços substitutivos: aqui revela o quanto é importante as empresas ficarem atentas também aos outros setores;

Entendendo o modelo das cinco forças, Hiit, Reland e Hoskisson (2011) explicam que as empresas ao estudarem essas forças encontra uma posição na indústria (setor) em que ela pode influenciar as forças a seu favor ou pode se proteger do poder dessas forças para aumentar a sua capacidade de obter retornos acima da

média. Ainda segundo os autores, as cinco forças de concorrência mostram que existem outras forças além da rivalidade entre os concorrentes.

3.2.1.3 Ambiente do Concorrente

Para Hiit, Reland e Hoskisson (2011), a análise dos concorrentes informa a empresa sobre os objetivos futuros, as estratégias, premissas e capacidades atuais das empresas com as quais compete diretamente. Ela deve examinar também os complementadores que sustentam a estratégia de um concorrente.

Conforme Hiit, Reland e Hoskisson (2011),

O ambiente dos concorrentes é a parte final do ambiente externo que requer estudo. A análise dos concorrentes se concentra em cada companhia com a qual uma empresa concorre diretamente. A rivalidade intensa cria uma forte necessidade de entender os concorrentes. Na análise dos concorrentes, a empresa tenta entender: O que direciona o concorrente, como mostram seus objetivos futuros; O que o concorrente está fazendo e pode fazer, que é revelado por sua estratégia atual; Em que o concorrente acredita sobre a indústria (setor), como mostram suas premissas; Quais são as capacitações dos concorrentes, como mostram os seus pontos fortes e pontos fracos.

Na figura 04 podemos observar os componentes da análise dos concorrentes segundo Hiit, Reland e Hoskisson (2011). É com a análise da concorrência que a empresa tem a informação sobre seus objetivos futuros, as estratégias, premissas e capacidades atuais das empresas com as quais compete diretamente.

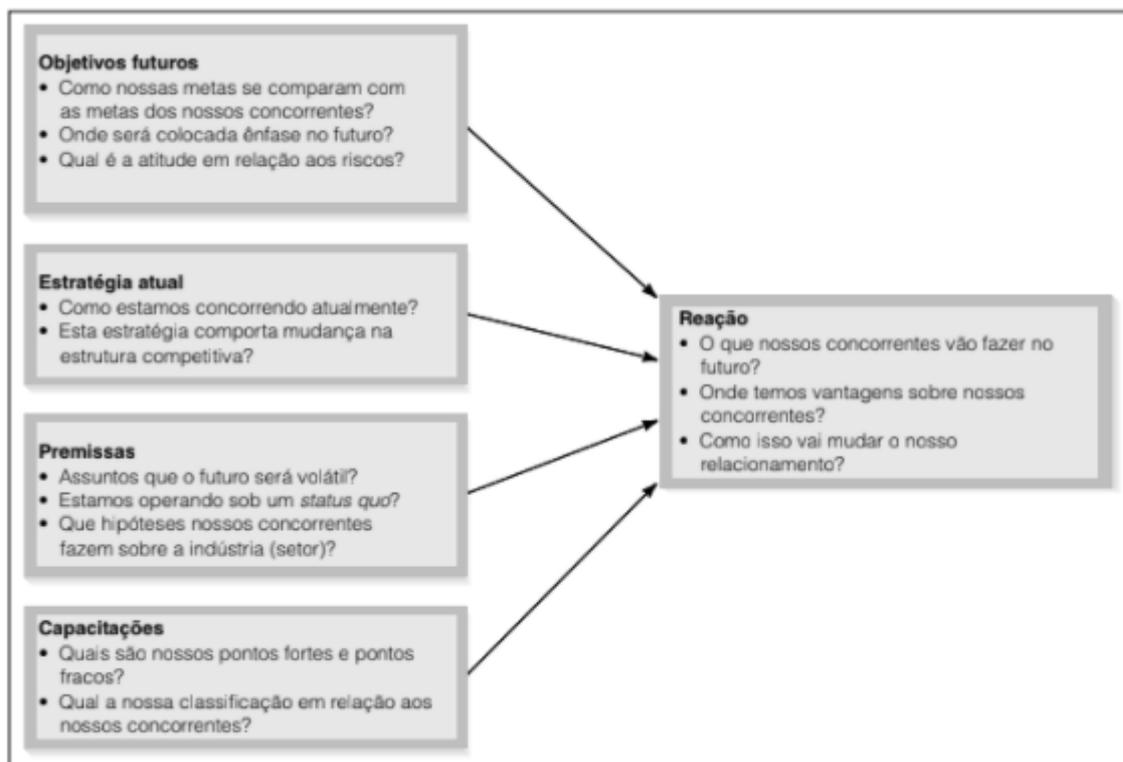


Figura 4 Componentes da Análise dos Concorrentes
 Fonte: Hiit, Reland e Hoskisson (2011)

Para Hiit, Reland e Hoskisson (2011), o entendimento das ações dos concorrentes contribui claramente para a capacidade da empresa de concorrer com sucesso na indústria (setor).

3.2.2 Ambiente Interno

Para Montana e Charnov (2003, p.54), “o ambiente interno consiste nos fatores dentro de uma organização que constituem os recursos organizacionais, principalmente os fatores financeiros, humanos e tecnológicos”. Já para Sobral e Peci (2008) afirmam que o ambiente interno é composto pelos elementos internos da organização, como trabalhadores, administradores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional e instalações físicas.

Ainda segundo Barreto (2013, p.36) a cultura organizacional é caracterizada por três níveis: “artefatos - entendidos como estruturas e processos organizacionais visíveis; valores - que são as estratégias, objetivos e as filosofias; pressupostos - que se referem às crenças, percepções e pensamentos, muitas vezes inconscientes”.

Oliveira (2001) considera as forças ou pontos fortes, as variáveis controláveis, o que pode ser utilizado a favor da organização, o que é considerado seu diferencial,

por outro lado as fraquezas ou pontos fracos, são as vulnerabilidades da organização, ou as oportunidades de melhoria.

Conforme Hiit, Reland e Hoskisson (2011, p.71)

a análise do ambiente interno de uma empresa requer pessoas que avaliem o portfólio de recursos da empresa e os agrupamentos de recursos e capacitações heterogêneos criados pelos gerentes. Essa perspectiva sugere que as empresas isoladas possuem pelo menos alguns recursos e capacitações que outras empresas não – pelo menos não na mesma combinação. Os recursos são a fonte de capacitações, algumas das quais levam à criação das competências essenciais de uma empresa ou de suas vantagens competitivas.

3.3 MATRIZ SWOT

A análise SWOT, ou FOFA como é conhecida no Brasil, é fundamenta por Kenneth Andrews e Roland Christensen, onde a sigla do inglês representa: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), sendo fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen.

Serra, Torres e Torres (2004, apud APPIO et al, 2009, pag 5.) “a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que se alcancem determinados objetivos a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”

Com a análise swot, figura xx, é possível ter uma visualização do ambiente interno, pelos pontos fortes e fracos, e o ambiente externo, analisando suas ameaças e oportunidades.



Figura 5 Análise Swot
Fonte VBMC Consultores

Andreuzza (2008) afirma que uma matriz SWOT seja elaborada em determinada empresa, é preciso seguir os seguintes passos:

- Criar uma lista de executivos e funcionários base;
- Desenvolver entrevistas individuais;
- Organizar as informações;
- Priorização das questões;

Segundo Machado (2005), com a análise swot é possível ter uma orientação estratégica bastante significativa, onde nessa análise é possível:

- Eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio;
- Compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes;
- Corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais;
- Monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes afim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Honorato (2004, p. 94) “a concepção da pesquisa consiste no detalhamento dos procedimentos necessários para obtenção das informações desejadas. Tem como finalidade determinar as possíveis respostas às questões de pesquisa, proporcionando as informações necessárias para a tomada de decisões.”

A seguir apresentaremos a metodologia que norteará os objetivos deste trabalho.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2002), uma pesquisa deve ser feita quando não há uma informação precisa sobre tal assunto, ou quando se tem alguma informação impossível de ser utilizada pois está em extrema desordem. Essas pesquisas são classificadas segundo sua finalidade, estas podem ser básicas ou aplicadas. A pesquisa básica junta estudos que tem como objetivo completar uma lacuna no conhecimento, já a pesquisa aplicada “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”

Em nosso trabalho foi utilizada a pesquisa aplicada que de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p.35) as pesquisas aplicadas tem como objetivo principal gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.

Esse trabalho também tem como método o estudo de caso, que segundo Ventura (2007, p. 385),

Como qualquer pesquisa, o estudo de caso é geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões que se referem ao como e ao porquê da investigação. É provável que questões como essas estimulem também o uso de experimentos e pesquisas históricas.

Nossa pesquisa através da pesquisa aplicada caracteriza-se como sendo qualitativa na utilização de . Minayo (2000, p. 21-22), afirma:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade

que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização das variáveis.

A pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados (VIERA; ZOUAIN, 2006; BARDIN, 2011).

4.2 TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS

Para (MARCONI; LAKATOS, 1991, p.174) “Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos”.

Segundo (ALVES, 2009 apud MARCONI; LAKATOS, 2006) as principais técnicas de pesquisas são: documentação indireta, documentação direta, observação direta intensiva e observação direta extensiva. Em relação a técnica de pesquisa esse trabalho se enquadra em observação direta intensiva através de entrevista, onde segundo Lakatos & Marconi (1992), a observação direta intensiva é um tipo de atividade que “[...] utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

A entrevista aconteceu com os dois sócios atuais da empresa de forma semiestruturada, sendo essas entrevistas feitas inicialmente em conjunto para conhecimento da história da empresa e objetivos e em um segundo momento foram feitas duas entrevistas separadamente para coleta dos pontos de vistas dos sócios de forma isolada. Nessa entrevista foram coletadas também os dados do Instagram da empresa afim de realizar comparação com dos dados do IBGE da região de atuação da empresa.

4.3 FORMA DE TRATAR OS OBJETIVOS

Para Castro (1976), genericamente, as pesquisas científicas podem ser classificadas em três tipos: exploratória, descritiva e explicativa. Cada uma trata o problema de maneira diferente. No presente estudo foram utilizados dois métodos de pesquisa para tratar sobre os objetivos do estudo, a Pesquisa Exploratória e a Pesquisa Descritiva.

. Segundo Sellitz et al. (1965), enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos aqueles que buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisa. Já a pesquisa descritiva, segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A empresa do estudo é a Santa Marmita, logomarca figura 06, fundada em 11 de maio de 2020 e com início das atividades em 15 de maio de 2020. Santa Marmita é um restaurante especializado em marmitas por delivery com sede em Ponte do Imaruim, Palhoça. Teve seu início com três sócios responsáveis pelo controle da empresa, mas atualmente permanecem apenas dois.



Figura 6 Logomarca Santa Marmita
Fonte: Dados fornecidos pela empresa

A empresa teve seu início com uma ideia de um dos sócios já que atuava anteriormente em uma empresa de tecnologia que atendia bares e restaurantes. No começo a empresa vendia apenas para clientes finais sem parceria, com o decorrer do tempo e buscando formas de escalar a empresa começou a se buscar parcerias.

Os sócios atuais dividem as funções da seguinte forma: o primeiro é responsável pela administração do negócio, como a capitalização de novos clientes, compra de insumos, controle financeiro, organização dos pedidos, etc., e logística de entrega. Já a segunda sócia é responsável pela parte operacional da produção, como processo de preparo e produção dos alimentos e montagem das marmitas.

Hoje a Santa Marmita tem a missão de trazer aos seus clientes alimentos de qualidade, saudáveis e práticos, que contribuam para uma alimentação equilibrada e com excelência no atendimento.

A dinâmica de venda é realizada a partir de dois modelos principais: parcerias e cliente final. Dentro do modelo de parcerias são atendidos grandes grupos, como funcionários de obras e/ou empresas privadas. Este grupo possui um cardápio e valores personalizados (figura 07), que varia de acordo com a preferência. Já o

modelo de cliente final abrange o consumidor individual, que realiza os pedidos por telefone, WhatsApp ou Instagram.

Opção 01 - Valor de R\$ 10,50

Prato base + 06 dias de frango e ovo.

Opção 02 - Valor de R\$ 11,50

Prato base + 02 dias de frango e ovo e 02 dias de carne bovina e linguiça e 02 dias de carne suína e linguiça.

Opção 03 - Valor de R\$ 13,50

Prato base + 01 dias de frango e ovo e 03 de carnes de carne bovina e linguiça e 02 dias de carne suína e linguiça.

Figura 7 Opção de Cardápio Parcerias

Fonte: Dados fornecidos pela empresa

Já para os clientes finais a empresa comercializa atualmente dois principais produtos: a marmita tradicional, que aparece em três opções distintas de comidas quentes e três mix de saladas (figura 08), e a marmita congelada, que possui pratos tradicionais, vegetarianos e únicos (figura 09).

Valores? 💰

Opção 01 **R\$ 16,00**

Opção 02 **R\$ 14,50**

Opção 03 **R\$ 14,00**

Santa Salada 01 **R\$14,50**

Santa Salada 02 **R\$16,50**

Santa Salada 03 **R\$17,50**

🍲 Opção 01:

Arroz, feijão, bife à parmegiana, repolho refogado, farofa e salada.

🍲 Opção 02:

Macarrão ao alho e óleo, iscas de frango, repolho refogado, farofa e salada.

🍲 Opção 03:

Arroz, feijão, omelete de legumes ou frango grelhado, repolho refogado, farofa e salada

🥗 Santa Salada 01:

Mix de folhas, legumes cozidos, batata doce, frango grelhado e ovo cozido.

🥗 Santa Salada 02:

Mix de folhas, legumes cozidos, batata doce e crepioca de marguerita.

🥗 Santa Salada 03:

Mix de folhas, legumes cozidos, batata doce, peixe e ovo cozido.

Figura 8 Cardápio Marmita Diária

Fonte: Dados fornecidos pela empresa

Na figura 9 abaixo podemos ver as opções do cardápio das marmitas congeladas da empresa.



Figura 9 Cardápio Marmita Congelada
Fonte: Dados fornecidos pela empresa

As compras são realizadas primordialmente de duas formas: planejadas e emergenciais. As compras planejadas são realizadas aos domingos e quarta-feira, tanto para os insumos alimentícios quanto para embalagens. Sendo que essas compras não são feitas em grandes quantidades, apenas para o consumo de dois à três dias, devido à falta de espaço para armazenagem, tanto dos alimentos perecíveis, quanto dos não perecíveis. Já as compras emergenciais, como o próprio nome diz, possuem caráter esporádico, quando identificam quebra no estoque. Neste modelo de compra não é seguida uma linha de local para o pedido, visto que o objetivo é atender a demanda o mais rápido possível.

Estes dois modelos de compra, por sua vez, não possuem uma alimentação operacionalizada, ou seja, os volumes são decididos apenas no momento da compra, com base na experiência empírica do sócio comprador. Por fim, os insumos são organizados por categorias (proteína, carboidratos, acompanhamentos) em armários da sede.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO PACOTE DE SERVIÇOS DA EMPRESA

O pacote de serviços da empresa em estudo envolve aspectos das instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos, informação e estão da seguinte forma definidos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2007):

5.1.1 Instalações de apoio

O ambiente operacional da empresa fica situado em um espaço anexo a casa de um dos sócios. Esse espaço foi estruturado, de forma simples e sem planejamento, para receber a cozinha, linha de produção e armazenagem de produtos prontos. Fazendo colocações sobre a disponibilidade dos espaços, podemos observar o layout (figura 10).

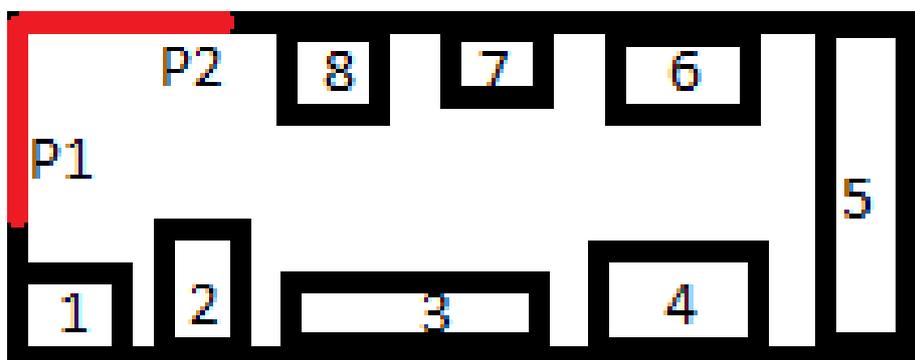


Figura 10 Layout Santa Marmitta
Fonte Elaborado pelos autores

Assim, os espaços são divididos em: (1) tanque de higienização; (2) freezer; (3) pia e dois fogões comuns quatro bocas; (4) mesa de apoio; (5) balcão de armazenagem de insumos; (6) mesa de apoio; (7) forno elétrico comum; (8) geladeira; e por fim P1 e P2 representam as portas de acesso ao espaço, sendo, P1 porta de entrada externa e P2 porta de entrada interna.

5.1.2 Bens facilitadores

Sendo considerado um dos bens facilitadores todos os materiais consumidos e/ou adquiridos pelo consumidor, os bens facilitadores da empresa são caracterizados pelo resultado de sua produção, as marmitas de parceria, diárias (figura 11) e as congeladas (figura 12).



Figura 11 Marmitas Diárias
Fonte: Dados fornecidos pela empresa



Figura 12 Marmitas Congelada
Fonte: Dados fornecidos pela empresa

5.1.2.1 Marmita Diária

A marmita diária foi o primeiro produto da empresa, e iniciou apenas com duas opções, uma com carne bovina ou suína e uma com frango. Vendo as demandas e adaptando-se ao mercado, esse produto sofreu variações, surgindo assim novas opções, como a opção três, na qual era uma opção mais barata e nessa opção também tinha omelete, onde foi a primeira sacada da empresa para tentar conquistar o público vegetariano e as opções de salada.

De início essas novas opções desse produto foram um sucesso, principalmente as opções de salada, mostradas na figura tal. Porém, mesmo com o crescimento dos pedidos principalmente das opções de salada, os sócios sentiram falta de conseguir escalonar isso de uma forma mais rápida, já que o produto da marmita diária era divulgado pelo WhatsApp onde todo dia a empresa mandava o cardápio do dia posterior para os clientes um por um, através de uma lista de transmissão que foi crescendo através do tempo, pelo Instagram, onde a empresa postava as artes das opções de cardápio no seu stories e pelo telefone opção na qual recebiam poucos pedidos. Foi a partir desse momento que um dos sócios teve a ideia de começar a fechar parceria com academias, para escolar de forma mais rápida, como esse formato de início foi muito bom para empresa, foi o start para o segundo produto.

5.1.2.2 Marmita de Parceria

Com as parcerias iniciais do produto número um com as academias dando certo e a vontade de escalonar de forma mais rápida a empresa viu no nicho de empresas uma forma de conseguir vender seu produto de forma mais abrangente tendo um retorno mais rápido.

As marmitas de parceria funcionavam através de pacotes que eram oferecidos da seguinte forma: entregas de segunda-feira à sábado no horário de almoço a ser determinado entre as partes com as seguintes características, sendo todos os valores e itens descritos nas opções negociáveis conforme as necessidades da empresa:

- Prato base: arroz, feijão, macarrão, farofa, salada.

- Complementos: frango, carne bovina, carne suína, linguiça, ovo.

Com essas informações os parceiros tinham a opção de escolher três opções:

- Opção 01 - Valor de R\$ 10,50

Prato base + 06 dias de frango e ovo.

- Opção 02 - Valor de R\$ 11,50

Prato base + 02 dias de frango e ovo e 02 dias de carne bovina e linguiça e 02 dia de carne suína e linguiça.

- Opção 03 - Valor de R\$ 13,50

Prato base + 01 dias de frango e ovo e 03 de carnes de carne bovina e linguiça e 02 dias de carne suína e linguiça.

De início foi conseguido parcerias com a construção civil, onde o mestre de obra ficava responsável de mandar até as 09:00 da manhã a quantidade de funcionários que iam precisar de almoço, a empresa teve obras em, Campeche, Trindade, Lagoa da Conceição e Córrego Grande. Com isso se abriu espaço para novas parcerias, como um estaleiro de iates de alto padrão, em palhoça, onde a empresa começou a fazer a janta dos funcionários na qual faziam hora extra.

Durante 8 meses foi o principal produto da Santa Marmita, chegando a faturar até 5 vezes que na modalidade de cliente final, mas com o fim de algumas obras, começou a se pensar alguma alternativa que pudesse suprir esse produto.

5.1.2.3 Marmitas Congeladas

Com a pandemia se prolongando, o home office ficando cada vez mais comum, e com as pessoas querendo cada vez mais praticidade foi se pensado em fazer marmitas congeladas, primeiro com um mês teste, e na última semana desse mês as marmitas congeladas já eram o os pedidos que mais saiam da marmitaria, as marmitas congeladas tem mais opções, nove opções do cardápio “comum”, 5 opções vegetarianas, e de sabores especiais e mais caros, elas são produzidas toda semana

no contra turno dos outros produtos, as entregas são feitas a tarde/noite, nelas comprando 5 marmitas ou mais você fecha um combo, deixando a unidade da marmita 0,50 mais barato.

5.1.3 Informações

Toda base de informação da empresa pode ser adquirida através do WhatsApp e Instagram. No WhatsApp é a principal forma de comunicação e troca de informação e para a efetivação dos pedidos, onde a empresa fornece os cardápios e retira as dúvidas dos clientes. Já no Instagram (figura 13) os clientes conseguem ter o aspecto visual dos serviços ofertados pela empresa.



Figura 13 Instagram da Empresa
Fonte Coletados pelos autores (fev. 2022)

5.1.4 Serviços explícitos e implícitos

No contexto geral da empresa podemos caracterizar como os serviços explícitos as entregas e a refeição realizada. As entregas são separadas por localidade, no geral em duas partes, continente e ilha, para melhor atendermos os clientes, todas as marmitas são embrulhadas na sacola da mesma forma, para que elas cheguem sempre quentes e organizadas. O lema da Santa Marmita é "Carinho e

dedicação em cada porção". A empresa realmente se importa em vender uma marmita a um preço justo, mas saborosa, que remeta a seu cliente quando consumi-la o sabor de casa.

Já os serviços implícitos ficam caracterizados com as entregas realizadas dentro do horário previsto, pois muitos clientes se atentam mais para o horário que a marmita chega do que para o sabor, isso porque tem pouco tempo para seu almoço devido a correria do dia a dia. Os recados nas marmitas em dias comemorativos são uma forma de agradar os clientes, mostrar o quão eles são importantes para a empresa, chamá-los pelo nome nesses recados trás a sensação que eles são únicos, que a empresa pensou realmente na pessoa na hora de fazer, e não apenas uma coisa genérica. recados nas marmitas (figura 14).



Figura 14 Recado nas Marmitas
Fonte Fornecido pela empresa

5.2 A FLOR DE SERVIÇO

Na figura 15 podemos observar a Flor de Serviço desenvolvida pela percepção dos sócios da Santa Marmita, onde demonstra que o serviço principal dessa empresa são as marmitas.



Figura 15 Flor de Serviço Santa Marmita
Fonte: Elaborado pelos autores

Os serviços suplementares facilitadores são:

- Informação: prestação de todo tipo de informação e esclarecido de dúvidas através de demanda do cliente;
- Cadastro de Clientes: após contato inicial é feito o cadastramento dos dados do possível cliente para ativação na base de dados;
- Pedido de Clientes: cliente repassa sua demanda e o pedido é enviado para produção;
- Cobrança de Clientes;
- Pagamento de Clientes;

O serviço suplementar realçador é:

- Entrega: entrega é efetuada conforme combinado prévio com o cliente, sempre em dia e horário definidos no momento do pedido;

5.3 PONTOS FORTES E FRACOS DA EMPRESA

Dentro de uma empresa os pontos fortes são aqueles que faz seu negócio melhorar, e os pontos fracos são aqueles que podem causar as perdas. No momento em que a empresa consegue pontuar cada um deles, ou sua maioria, faz com que ela funcione de uma forma mais eficiente e trazendo resultados positivos.

5.3.1 Pontos Fracos

Destacamos abaixo os pontos fracos principais localizados na empresa.

5.3.1.1 *Localização e logística*

Situada na Ponte do Imaruim, Palhoça, a empresa conta com a maioria dos seus clientes em Florianópolis, fazendo assim a logística de entrega ser um pouco mais complicada, aumentando os custos com motoboy. Por ser também em Palhoça e para conseguir dar conta dos pedidos das marmitas diárias a empresa só aceita pedidos até 10:30 da manhã, sendo assim, não consegue atender uma demanda de pedidos que chegam mais perto do horário de almoço.

5.3.1.2 *Armazenagem*

Devido a falta de espaço adequado e amplo para armazenagem de produtos, não consegue comprar ainda em quantidades maiores para baratear os custos.

5.3.1.3 *Gestão familiar e de processos*

Atualmente a empresa estudada possui um caráter familiar muito forte, o que dificulta a operacionalização e criação de processos. Como relatado pelos sócios, este é um problema que além de originar retrabalho dentro da operação (compras), pode prejudicar financeiramente e sanitariamente a empresa, trazendo efeitos negativos até para a própria relação de trabalho dos funcionários. Entendemos que uma operacionalização do controle deste estoque pode transpor barreiras que atualmente limitam uma possível expansão do negócio. Ao mesmo passo, acreditamos que isto

deve ser feito de maneira simples e clara, para que não acrescente complexidade a uma operação que não consiga comporta-la.

5.3.1.4 Layout

No diagnóstico que foi feito com as pessoas que trabalham na parte da produção, foi levantado que existe uma grande dificuldade de se organizar entre si dentro da cozinha, onde muitas vezes acontece de alguém esbarrar em algo que está em cima das mesas, ou de acabar se perdendo ferramentas que são utilizadas para auxiliar na confecção e nos cortes das matérias primas.

5.3.1.5 Marketing

Hoje o marketing da empresa é feito de forma aleatório e quando um dos sócios tem um tempo livre para executar essa demanda. Não tendo assim um plano de marketing e nem uma execução mais assertiva para a empresa.

5.3.2 Pontos Fortes

Destacamos abaixo os pontos fracos principais localizados na empresa.

5.3.2.1 Qualidade das Refeições e cordialidade com os clientes

Mesmo sendo uma coisa subjetiva, o retorno da qualidade se dá pela fidelidade dos clientes e os feedbacks recebidos (figura 16). Além disso, para os clientes de marmitas diárias, como a empresa aceita pedidos até as 10:30, a maioria dos seus pedidos de cliente final são de clientes que compram na modalidade de pacotes semanais ou mensais. Na figura abaixo podemos perceber em dois clientes distintos, elogios em relação a qualidade do produto consumido.

Um grande diferencial é a cordialidade com o público, não optando necessariamente pelo insumo mais barato, e sim, pela entrega do produto e o impacto que irá causar diretamente nos clientes. A comida é caseira, feita pela sócia da casa e sempre muito elogiada por todos.



Figura 16 Feedback Clientes
Fonte: Fornecido pela Empresa

5.3.2.2 *Qualidade na entrega dos produtos e embalagens*

A qualidade na entrega dos produtos começa quando os produtos são armazenados no estoque dentro das instalações do Santa Marmita, o investimento dos sócios em deixar os insumos em perfeita qualidade, é reflexo de uma boa entrega que vai de uma ponta a outra, do armazenamento até a mesa dos clientes.

As previsões de entregas dos serviços de delivery sempre foram condizentes na prática, mesmo sendo longe da maioria de seus clientes, dificilmente se tem problema com atraso, já que a empresa se prepara muito bem para a logística das mesmas.

O produto é coberto por embalagens que protegem e mantêm a temperatura dos alimentos em excelente estado, isso só foi possível através de estudos feitos com outros estabelecimentos de delivery e feedback dos próprios clientes.

5.3.2.3 *Cobrança e Pagamento*

Segundo Lovelock (1995) uma das pétalas de serviços que engloba a Flor de Serviços é a de cobrança e pagamento, que tem o objetivo de facilitar o usufruto dos clientes e que conseqüentemente tenham uma boa experiência na hora de consumir

os produtos do Santa Marmita. As formas de pagamento e de cobrança são bem objetivas e esse fato traz benefícios para a empresa.

Tratando dos pagamentos, a empresa utiliza de variadas formas de pagamento trazendo um poder de compra flexível ao público. Aceitam transferências via pix, cartão de crédito e débito e dinheiro, o pagamento é imediato a compra, isso faz com que a inadimplência seja zero e controle de receita esteja em dia.

As cobranças são realizadas através de notas fiscais e boletos bancários enviados via e-mail, facilitando a leitura e o pagamento. Dependendo dos casos, o cliente pode optar em parcelar a sua compra, porém terá um acréscimo de juros em cima do valor total da compra.

5.3.2.4 *Outros nichos*

O Santa Marmita com o intuito de flexibilizar os serviços prestados focado na expansão do seu negócio, trabalha com eventos particulares diversificando o modo de entregar os produtos, através de buffets ou montagem de pratos. Esse fato só foi possível porque os sócios conseguiram manter a uma relação positiva com os clientes e por isso tiveram a oportunidade de aumentar o leque de opções na entrega dos serviços. Começaram a trabalhar em eventos menores, como aniversários para 30 pessoas, no máximo 50 pessoas, e assim, foram expandindo, chegando a alcançar a marca de 1000 pessoas num evento que aconteceu durante o carnaval do ano de 2022.

5.3.2.5 *Redes Sociais*

Visando atender melhor o seu público-alvo e aprimorar seus serviços, o marketing do Santa Marmita realiza interações via redes sociais e tenta através dessas ações, trazer inovações e melhorias nas suas entregas. Através do Instagram, é possível interagir via publicações, onde os seguidores, que são a maioria clientes ativos, concedem as opiniões referentes a determinados assuntos. Por exemplo, foi realizada a publicação do prato da semana, que geralmente é na sexta-feira, e o público escolheu o prato de Strogonoff de Camarão, e esse fato trouxe a maior receita da semana, no dia em que era possível adquirir o prato da semana, as vendas foram

um sucesso, portanto, além de agradar o seu público, a receita aumentou.

5.4 CARACTERIZAR O AMBIENTE EXTERNO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA

5.4.1 Demográfico

A empresa Santa marmita atende nas regiões de Palhoça, São José e Florianópolis, no quadro 03 abaixo é possível ver a comparação demográfica entre as regiões.

Quadro 3 Dados População

	Palhoça	São José	Florianópolis
Renda média de trabalhadores formais	2,3	2,1	4,5
População	137.334	250.181	508.826
Faixa etária dos consumidores da empresa	18 a 35	18 a 35	18 a 35
Maior percentual na pirâmide etária da cidade	25 a 29	25 a 29	25 a 29

Fonte: Elaborado pelo autor; IBGE 2019.

Segundo o Instagram da empresa, a faixa etária na qual a Santa Marmita tem mais engajamento são homens e mulheres de 18 a 35 anos. Nota-se pelo quadro acima e por dados obtidos no Instagram da empresa, que ela segue os padrões dos dados obtidos pelo IBGE, já que a faixa etária dos consumidores da empresa, está inserido no maior percentual na pirâmide etária de cada cidade. E consoante dados obtidos pela Santa Marmita, a maioria de seus consumidores/seguidores são de Florianópolis 44,9%, Palhoça 25,3% e São José 12,9% também de acordo com os dados de renda média de cada cidade.

5.4.2 Inflação

Com o atual cenário pandêmico que se prolonga desde a abertura, a Santa Marmita enfrenta algumas dificuldades por causa do ambiente externo na qual está inserida, principalmente com o aumento dos insumos.

O aumento do combustível é um exemplo claro dessa situação, isso porque esse aumento acarreta o aumento no valor cobrado pelos motoboys. Além do combustível o aumento no preço dos alimentos de 12,54% no acumulado dos últimos doze meses e de 21,4% desde o começo da pandemia, segundo o IPCA, faz levantar um sinal de alerta.

A inflação vem sendo um grande problema, pois, o aumento nos produtos não acompanha o aumento dos insumos, complicando assim a previsibilidade de gastos do mês, dificultando a compra e sucessivamente aumentando a necessidade de efetuar comprar emergências, na qual os insumos saem ainda mais caros.

5.4.3 Concorrentes

Uma das barreiras enfrentadas foi o aumento da concorrência, Dados da PNAD Contínua do trimestre móvel encerrado em agosto de 2021 mostram que o número de trabalhadores por conta própria atingiu recorde, chegando a 25,4 milhões de pessoas. Isso representa alta de 4,3% comparado ao semestre anterior, encerrado em maior, e de 18,1% na comparação anual (PNAD).

Muitos trabalhadores que foram demitidos durante esse tempo, ingressaram no setor de alimentação por conta própria, principalmente na parte da construção civil, onde a empresa enfrentou grande concorrência para continuar com certas parcerias, principalmente por causa da precificação, onde esses novos concorrentes jogavam o valor lá embaixo para poder adentrar a esse nicho.

A mudança de certos produtos da empresa se deu ao fato de que durante esse período pandêmico, mudanças de hábitos dos consumidores foram perceptíveis, principalmente na parte da alimentação, vale salientar que as saladas foram um dos produtos de principais sucesso lançados, assim como as marmitas congeladas, onde os consumidores buscam mais praticidade e agilidade no seu dia-a-dia, sem querer perder seu pouco tempo de almoço preparando refeições.

5.4.4 Tecnologia

Desde o início a tecnologia foi uma aliada, tanto em quesito de relacionamento com o cliente e na operação, tanto na divulgação da marca. Os meios principais utilizados foram o WhatsApp, na qual tem a lista de clientes, e o Instagram, onde cresceu organicamente e já conta com mais de 1.000 seguidores. Seguindo as tendências de mercado a Santa Marmita sempre optou por formas de divulgação online, pois facilitaria a chegada de seu conteúdo em seu público, realizando campanhas de anúncio no Instagram, conseguindo obter métricas para validar tais campanhas.

5.5 APONTAR OPORTUNIDADES E AMEAÇAS À EMPRESA COM BASE EM SEU AMBIENTE DE ATUAÇÃO

O objetivo dessas análises, através da análise swot no quadro 04, é identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo e quais as forças e fraquezas da empresa, e assim estabelecer quais pontos poderão ser transformados pela organização em vantagem competitiva e quais pontos precisam ser melhorados para diminuir suas fraquezas (BARNEY; HESTERLY, 2009).

Quadro 4 Análise Swot

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	Cozinheiro Qualificado; Produtos de qualidade; Cardápio para dietas;	Estoque de Produtos Ineficiente; Espaço Físico Inadequado; Falta de Funcionários;
	OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	Amplo mercado; Crescimento do número de pessoas em busca de refeições prontas; Flexibilização de serviços variados. Marketing	Recessão Econômica; Novos Concorrentes; Alteração no comportamento de compra; Oscilação dos preços dos insumos

Fonte elaborado pelos autores

5.5.1 Forças

Dentre os pontos fortes citados na matriz SWOT, podemos destacar primeiramente os pontos que englobam o ambiente interno da empresa. A qualificação da mão de obra do cozinheiro, é um grande diferencial destacado pelos clientes, onde eles pontuam que o sabor da comida é caseiro, diferente do que é encontrado nos restaurantes e concorrentes. A compra dos produtos foi um ponto destacado pelos sócios, que ressaltaram que optam pela qualidade do insumo e não pelo preço, trazendo qualidade na entrega dos produtos. Outro ponto forte a ser destacado é na montagem dos pratos focando na alimentação saudável, onde além de opções previamente elaboradas o cliente também tem opção de escolha de suas marmitas, com cardápio diferenciado. Tendo uma maior qualidade nos alimentos e preparação através dos funcionários altamente qualificados.

5.5.2 Fraqueza

Dentre as principais fraquezas detectada está o estoque de produtos, espaço físico e os funcionários. Esses são itens de fraquezas que fazem a empresa existir no âmbito operacional e por isso a importância desse diagnóstico para que se tenha um investimento em estrutura adequada de produção.

5.5.3 Oportunidade

Sendo considerada ainda nova no mercado, a empresa busca a identificação do cliente com a marca e é o que vem acontecendo de forma gradativa. Além disso, o ramo de alimentação segue em crescimento mesmo diante das atuais crises econômicas, onde as pessoas estão optando por buscar maneiras rentáveis e saudáveis para se alimentar, não tendo que se preocupar em comprar e preparar a sua refeição. É importante ressaltar a influência das informações que são geradas através das redes sociais, atualmente, os consumidores de deliverys utilizam as redes para a tomada de decisão dos pedidos. O engajamento gradativo do Instagram do Santa Marmita foi reflexo dos resultados positivos que a empresa teve, o investimento na rede social fez total diferença, além da interação com o público para compilar

feedbacks, o fator expansão de mercado se tornou presente e o público ativo aumentou.

Por fim, vale destacar as exceções, que são os serviços variados que fogem do “core business” da empresa, eventos organizados por empresas ou pessoas que necessitam de um serviço terceirizado de qualidade que faça toda a parte que engloba a alimentação dos clientes. As entregas podem ser pratos prontos na cozinha dos locais do evento, ou através de buffets, variando de 50-1000 pessoas. Sendo um grande diferencial de renda que os sócios encontraram para se destacar ainda mais no mercado alimentício.

5.5.4 Ameaça

A concorrência é uma das principais ameaças sofridas pelo Santa Marmita, isso ocorre por alguns motivos, tendo o principal motivo a sua localização que é afastada da maioria dos clientes e por possuir empresas que têm predomínio absoluto do mercado na região.

Além da concorrência, a oscilação de preços dos insumos é uma grande ameaça à rentabilidade da empresa, oriundo das fortes inflações que o nosso país vem sofrendo de uns anos para cá. A pandemia foi um grande fator para que o preço da carne por exemplo, tenha sofrido um impacto considerável que afetou os preços dos produtos da empresa.

6 PROPOSTAS DE AÇÕES

Com base nas informações coletadas no tópico anterior foram feitas propostas de melhorias nas principais dores da empresa.

6.1 UNIFICAÇÃO DO NICHOS DE MERCADO

Hoje a empresa trabalha com três nichos de mercado que competem, indiretamente e diretamente, entre si. Na nossa análise e com a análise de mercado convergimos para a ideia de segmentação para apenas um nicho de mercado, sendo esse as marmitas congeladas.

Hoje o nicho de mercado das marmitas congeladas representa 60% do faturamento da empresa e tendo um lucro líquido de 55% sobre o total das vendas dessa modalidade. Se destacando quando comparada as marmitas diárias e as marmitas de parceria que representam 25% e 15% do faturamento total atual e possuem uma margem de lucro líquido de 30% e 45% respectivamente.

Acreditamos que com foco em um único mercado a empresa tem mais facilidades em se destacar e agregar valor para os seus produtos e assim também alcançar autoridade no seu segmento e com o público selecionado.

Quando deixamos o nicho de mercado generalizado a possibilidade de se deparar com concorrentes maiores é ainda mais fácil, prejudicando diretamente o andamento do seu negócio.

Resumidamente, ao trabalhar com um único nicho do mercado você consegue: trabalhar melhor os valores ofertados; público selecionado e qualificado; maior fidelização dos clientes; melhoramento na logística de entrega e menos tempo consumido, etc.

Além dos motivos expostos, hoje, a tendência do mercado é para praticidade e agilidade, ou seja, as marmitas congeladas fazem as pessoas ganharem tempo e praticidade no seu dia a dia.

6.2 LAYOUT FÍSICO

Nesse aspecto buscou-se uma opção de arranjo físico que pudesse suprir a necessidade de uma melhor organização de quem vai estar trabalhando na área da

produção, e com isso, dar a proposta de uma cozinha mais organizada e com mais espaço para todos trabalharem. Após análise de viabilidade para ampliação do espaço da atual cozinha, abaixo, figura 17, um layout sugerido onde expressa o que acreditamos ser mais benéfico para eles em relação à organização e eficiência dos processos.

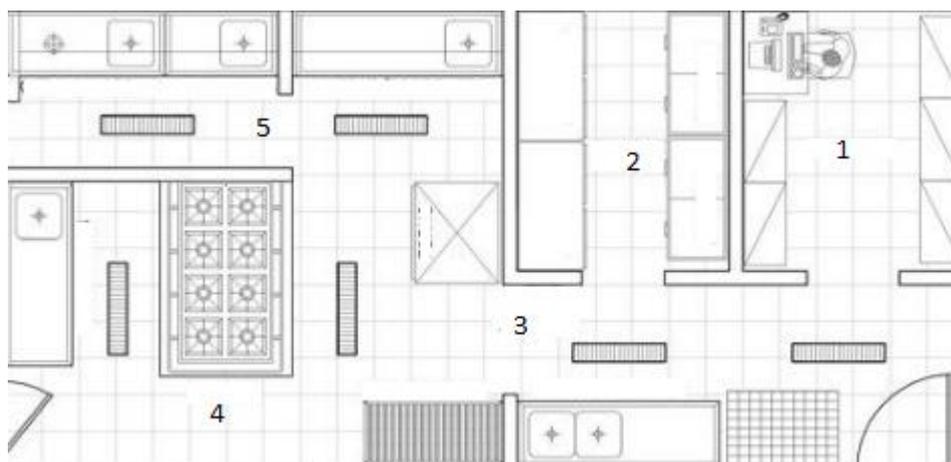


Figura 17 Modelo ilustrativo para novo layout
Fonte Pinterest editado pelos autores

Na figura 17 vemos o layout onde a cozinha irá se dividir cinco partes interligadas, sendo a distribuição da seguinte forma: (1) estoque seco e administração; (2) estoque frio com duas geladeiras e dois freezers; (3) montagem das marmitas; (4) cozinha quente para produção e (5) higienização e preparo. Dessa forma o espaço fica melhor distribuído não acarretando nos problemas mencionados anteriormente e agilizando o processo de funcionamento da cozinha.

O layout proposto foi feito à partir das conversas com os sócios e a necessidade de ampliação da atual estrutura existente uma vez que as demandas de produção aumentaram e o espaço existente já não comporta toda produção, estocagem e administração da empresa.

6.2 PLANILHA DE CONTROLE DE ESTOQUE

O controle de estoque é uma das dores da empresa em estudo, e tendo em vista que o controle de estoque vai além da conferência das entradas e saídas de mercadoria e que ocupa um lugar estratégico uma vez que com ele é possível realizar a otimização dos recursos; redução de perdas; reação em cadeia; etc.

Diante do exposto usou-se como modelo uma planilha de controle de estoque fornecida gratuitamente pela Empresa Saipos Serviços de Software LTDA, Startup que aplica inteligência artificial e computação cognitiva, para o fornecimento de planilhas de controle, utilizadas para ajudar nos processos de Gestão de restaurantes por todo por todo Brasil.

Como o objetivo de desenvolver algo prático e de fácil entendimento a planilha irá contar com apenas três abas, que são: Cadastro produto/Estoque atual; Entradas em Estoque; Saídas de Estoque. As informações disponíveis nas figuras são puramente ilustrativas, para fins demonstrativos do funcionamento da planilha e não correspondem aos dados reais da empresa.

Para começar a utilizar a planilha, é necessário cadastrar os produtos de estoque na primeira aba, referente ao Estoque atual. É só preencher os campos Código Produto, **Descrição do Produto**, **Unidade de Medida**, **Fornecedor** e **Estoque Inicial**.

Para que a planilha apresente em diferentes cores se o estoque está crítico ou não, figura 18, é necessário preencher a coluna Estoque mínimo, dessa forma a planilha irá entregar as seguintes informações:

- **Coluna Estoque Atual em Amarelo (Atenção):** Estoque está exatamente com a quantidade mínima que você gostaria que ele estivesse. É necessário monitorar este produto, pois pode ficar sem estoque rapidamente.

- **Coluna Estoque Atual em Vermelho (Recomprar):** Estoque está abaixo da quantidade mínima que você gostaria que ele estivesse. É necessário comprar do seu fornecedor o quanto antes, pois logo você pode ficar sem produto no estoque.

SAIPOS		Cadastro de Produtos e Estoque Atual					
CÓDIGO PRODUTO	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	UNIDADE DE MEDIDA	FORNECEDOR	ESTOQUE MÍNIMO	ESTOQUE INICIAL	ESTOQUE ATUAL	STATUS
2	frango	kg	Frangos Morgana	5	11	3	RECOMPRAR
3	carne (bife)	kg	Atacado das Carnes	4	10	8	Estoque Ok
4	ovos	bandejas	Fort atacdista/Atacados em gera	5	15	10	Estoque Ok
5	peixe	kg	Fort atacdista/Atacados em geral	3	10	1	RECOMPRAR
6	macarrão	kg	Fort atacdista/Atacados em gera	2	7	4	Estoque Ok
7	feijão	kg	Fort atacdista/Atacados em gera	2	10	2	ATENÇÃO
8	arroz	kg	Fort atacdista/Atacados em gera	2	10	3	Estoque Ok
9	belata doce	kg	Fort atacdista/Atacados em gera	2	7	2	ATENÇÃO
10	abóbora	kg	Fort atacdista/Atacados em gera	1	7	3	Estoque Ok
11	repolho	kg	Fort atacdista/Atacados em gera	1	6	6	Estoque Ok
12	cenoura	kg	Fort atacdista/Atacados em gera	2	6	6	Estoque Ok
13	alface	folhas	Fort atacdista/Atacados em gera	15	100	50	Estoque Ok
14	rúcula	folhas	Fort atacdista/Atacados em gera	15	100	50	Estoque Ok
15	Refri 2l	unidades	Fort atacdista/Atacados em gera	10	20	15	Estoque Ok
16	Refri 600 ml	unidades	Fort atacdista/Atacados em gera	10	30	10	ATENÇÃO

Figura 18 Destaque situação estoque

Fonte Elaborado pelos autores

As Duas abas seguintes, figura 19 e 20, Entradas em Estoque e Saídas de Estoque, serão as responsáveis por realizar o controle do estoque. Para tal, basta preencher as colunas **Código do Produto**, **Data da compra (entrada)/saída**, **Quantidade** e **Valor**, conforme o giro dos produtos em estoque. Com essas informações as demais colunas irão se preencher automaticamente, além de fazer a atualização da primeira Aba de Estoque Atual, corrigindo as informações conforme o fluxo.

SAIPOS					COMPRAS (ENTRADAS em Estoque)		
CÓDIGO PRODUTO	DATA DA COMPRA	QUANTIDADE	VALOR	TOTAL	PRODUTO	UNIDADE DE MEDIDA	FORNECEDOR
2	11/19/2020	11	R\$ 11,00	R\$ 121,00	frango	kg	Frangos Morgana
4	11/23/2020	15	R\$ 10,00	R\$ 150,00	ovos	bandejas	Fort atacadista/Atacados em geral
3	11/23/2020	10	R\$ 40,00	R\$ 400,00	carne (bife)	kg	Atacado das Carnes
1	11/23/2020	500	R\$ 1,57	R\$ 785,00	marmitas Plásticas	unidades	Casa Plast

Figura 19 Compras de Estoque
Fonte Elaborado pelos autores

SAIPOS					VENDAS (SAÍDAS de Estoque)		
CÓDIGO PRODUTO	DATA DA VENDA	QUANTIDADE	VALOR	TOTAL	PRODUTO	UNIDADE DE MEDIDA	FORNECEDOR
2	11/27/2020	8	R\$ 11,00	R\$ 88,00	frango	kg	Frangos Morgana
4	11/27/2020	5	R\$ 10,00	R\$ 50,00	ovos	bandejas	Fort atacadista/Atacados em geral
3	11/27/2020	2	R\$ 40,00	R\$ 80,00	carne (bife)	kg	Atacado das Carnes
1	11/27/2020	350	R\$ 1,57	R\$ 549,50	Marmitas plásticas	unidades	Casa Plast

Figura 20 Saídas de Estoque
Fonte Elaborado pelos autores

É importante que as informações sejam precisas e preenchidas de maneira correta, além de serem atualizadas constantemente, conforme o giro de estoque.

Com isso, acredita-se que a Empresa, com auxílio desta ferramenta, consiga realizar um controle de estoque de forma mais eficiente, tendo uma perspectiva completa do seu fluxo (giro) de Estoque, além de auxiliar no processo de compras, para que o mesmo, seja realizado de maneira mais assertiva conforme a demanda exigida.

6.4 PLANO DE MARKETING

A fim de desenvolver a marca e impulsionar as vendas é necessário que seja feita uma ação de marketing pela empresa.

6.4.1 Promoções

Segundo Kotler (1998, p. 554), “propaganda é qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”. Com isso, gerar promoções têm a finalidade de que os consumidores conheçam os produtos com as seguintes metas:

- Apresentar informação sobre o produto;
- Aumentar a demanda;
- Destaque maior ao produto vendido
- Trazer valor ao produto;

6.4.2 Buzz Marketing

Como segunda sugestão, orientamos aprimorar as vendas através do Buzz marketing, pretende-se com isso trazer a satisfação dos clientes com os produtos e atendimento e assim, fazendo com que o cliente tenha na Santa Marmita uma referência e assim se torna sua preferência nas compras das marmitas.

6.4.3 Programa de Fidelidade

Os programas de fidelização de clientes se tornam vantajosos para fidelizar clientes em um mercado com grandes concorrentes fazendo com que retornem ao seu negócio e consumam seu produto novamente.

Os principais benefícios em implantar essa estratégia são:

- Aumento de receita;
- Estimular o crescimento da empresa;
- Crescer a reputação no mercado;

Para se tornar realmente eficaz é preciso que o programa de fidelidade seja compatível com os seus consumidores, sendo assim trouxemos algumas sugestões a serem aplicadas:

- Programa de recompensa: “compre dez ganhe uma”, nesse programa o cliente estará consumindo um total de onze produtos da empresa, ou seja, ele terá a experiência de experimentar algo que ele não iria pedir e assim ter uma vivência positiva.
- Programa de Cashback: aqui será oferecido a possibilidade do cliente receber de volta parte do valor pago. Nesse programa o cashback repassa um percentual das vendas ao cliente que pode usar esse valor como desconto em futuras compras.

6.5 NECESSIDADE DE PESSOAL

Para que os sócios possam atender todas as demandas de crescimento da empresa é necessário a contratação, inicialmente, de três funcionários. Segue abaixo quadro 05 com as funções e qualificações necessárias.

Quadro 5 Cargos e Funções

Nº de Pessoas	Função	Descrição
1	Assistente de Cozinha	preparo de alimentos; higienização do local de trabalho; receber e armazenar gêneros alimentícios;
1	Auxiliar de Serviços Gerais	limpeza e manutenção de higiene de todos os ambientes; controle de uso dos materiais necessários para a execução do trabalho;
1	Motoboy	prestar serviços de transporte de mercadorias para a empresa;

Fonte Elaborado pelos autores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizarmos o estudo com a empresa Santa Marmita podemos afirmar que ela é uma empresa em desenvolvimento e que precisa aplicar melhorias para se destacar no mercado e ter um importante crescimento econômico.

Ao melhorar seus pontos fracos, principalmente nos pontos das melhorias propostas, como o estoque de produtos e espaço físico a empresa já conseguirá ver grandes progressos e conseqüentemente um aumento em seu faturamento.

Com suas oportunidades e ameaças definidas se torna mais fácil a criação de novas formas de trabalho e também de novidades para que se ganhe cada vez mais o nicho de mercado escolhido através da nossa sugestão de unificação do nicho de mercado.

O estudo mostrou que o principal gargalo da empresa está na linha de produção onde os sócios não demandam de tempo para realizar a administração da empresa e deixa essa demanda em segundo plano, quando deveria ser item de atenção número um da empresa.

Numa visão ampla percebemos que se aplicado os pontos principais das propostas de ação, como marketing e controle de estoque, a empresa já terá grandes resultados e irá gerar recursos capazes os itens mais onerosos como a contratação de mais funcionários e reforma do layout.

Além de todos os itens citados, devemos levar em consideração que o sucesso desse trabalho se dá pelo fato de os responsáveis da empresa cederem seu tempo para as entrevistas e visitas ao local de produção e com grande interesse de colocar em prática as sugestões propostas.

Deixamos como sugestão de estudos futuros a criação de um plano de marketing afim de que os sócios tenham em mãos quais são os passos que precisa dar, uma vez que esses passos ajudam a comercializar melhor seus produtos.

REFERÊNCIAS

- APPIO, Jucélia. et al. **Análise Swot como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. Blumenau, v.3, n.3, p.01-18. Disponível em: . Acesso em: jan. 2022.
- ANDREUZZA, MÁRIO GIUSSEPP SANTEZZI BERTOTELLI; **Apostila de planejamento estratégico**. 2008. Instituto SAGRES de Políticas e Gestão de Estratégias Aplicadas.
- BARRETO, Leilianne M.T.S. et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** R. Adm., São Paulo, 2013.
- BELENS, A.J; PORTO, C.M. **Ciência e tecnologia, uma abordagem histórica na sociedade da informação**. Salvador: EDUFBA, 2009. Disponível em: Acesso em: 11 ago. 2021.
- Fitzsimmons, J. A.; Fitzsimmons, M. J. (2010); **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**, 6 ed., Bookman, Porto Alegre.
- GUERRA, PAULO VÍTOR; SANTOS, LEONARDO AUGUSTO DE OLIVEIRA E. **Análise da Gestão de Serviços em Empresas de Turismo**. In: Encontro da ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. Disponível em: GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.
- GONTIJO, Juliana. **Empresas faturam R\$ 9 bilhões com serviço delivery em 2015. O Tempo – Economia. 2016**. Disponível em: <http://www.otempo.com.br/capa/economia/empresasfaturam-r-9-bilh%C3%B5es-com-servi%C3%A7o-delivery-em-2015-1.1268936> Acesso em: 10 ago. 2021.
- HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manole, 2004. Disponível em: . Acesso em: 24 Abril. 2017. Acesso restrito via Biblioteca Virtual Universitária.
- HITT, Michael A. *et al.* **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: competitividade e globalização**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- JOHNSTON, Robert; CLARK Graham. **Administração de Operações de Serviços**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2011.
- LOVELOCK, C. H. Product Plus: **Como adicionar o Valor de Seus Serviços à Qualidade de Seus Produtos**, São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1995^a.
- LOVELOCK, C. H. **Competing on service: technology and teamwork in supplementary services**, Planning Review, Jul./Ago., 1995b.

MACHADO, ROSA TERESA MOREIRA. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paul: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2001.

SLACK, Nigel el al. **Administração da produção**. São Paulo, 1997 726p

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VBMC Consultores. Disponível em < <https://vbmc.com.br/analise-swot/>> Acesso em: 10 fev. 2022

VENTURA, M. M. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Rev. SOCERJ. 2007;20(5):383-386 setembro/outubro. Pedagogia Médica. Universidade Estácio de Sá – Rio de Janeiro, 2007.