

## **ESTUDO E ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS PARA AUMENTO DE VENDAS EM UMA FÁBRICA DE ARTEFATOS DE ALUMÍNIO - RAMO CULINÁRIO**

Tamires Villas Bôas Custódio

Manoel Francisco Carreira

### **Resumo**

*Este trabalho tem como objetivo elaborar proposta para aumento de vendas em uma empresa localizada no Noroeste do Paraná que comercializa produtos diferenciados do ramo culinário, e que nos últimos anos sofreu uma queda nas vendas. A metodologia se apoiou em pesquisas teóricas realizada através de livros, revistas e artigos publicados em periódicos. Através da análise da empresa e das informações coletadas foi possível definir uma proposta de aumento de vendas que consiste em um planejamento estratégico composto por um conjunto de ações a serem implementadas que se resumem dentre outras em uma mudança da estratégia de vendas definido como cliente o consumidor final, treinamento e capacitação contínua do colaborador, introdução de ferramentas digitais e canais de vendas online. O objetivo do trabalho foi alcançado ao apresentar-se uma proposta que ao ser colocada em prática poderá reverter o atual quadro da empresa de baixa vendas.*

**Palavras-Chave:** *Aumento de Demanda; Estratégia de Vendas; Marketing; Mídias Digitais; Planejamento Estratégico.*

### **1. Introdução**

Na contemporaneidade nota-se uma constante transformação contínua e veloz nas mais diversas áreas existenciais. (GUIMARÃES, 2000). Vive-se um mundo de mudanças ininterruptas, o que influi diretamente na sobrevivência das organizações, as quais devem se manter atualizadas e dotadas de habilidades ágeis de tomadas de decisão, eficiência e qualidade tanto na criação, como na implementação e execução de estratégias contínuas que atendam de forma satisfatória o momento atual em que se inserem.

Em conformidade com isto as empresas têm se preocupado em encontrar ferramentas de gerenciamento inovadoras que elevem o gerenciamento da qualidade e a produção de seus

produtos, processos e serviços. (OTANI; MACHADO, 2008). Investem ainda, em estratégias para conquistar a sua fatia do mercado e garantir a sua receita, conquistando os seus clientes.

Entretanto a consciência por si só destes fatores citados não garante o sucesso econômico das empresas, além do que muitas não são capazes de implementar meios que atendam o mercado atual. Como demonstrados pelos dados levantados pelo IBGE de 2016 e citados por Silveira (2018) ao qual informa que por três anos consecutivos são fechadas mais empresas do que abertas em todo território nacional. A pesquisa ainda ressalta que uma em cada quatro empresas criadas no ano de 2011 não sobreviveram após o primeiro ano. (SILVEIRA, 2018)

Para Giovanini e Brito (2012) o êxito financeiro está diretamente relacionado com a habilidade de marketing que planeja e direciona os investimentos, já que os setores como finanças, operações, contabilidade e demais áreas que fazem parte do negócio não possuem serventia se não houver uma demanda de produtos e serviços suficientes para que a empresa obtenha lucro.

Neste contexto, observa-se a importância da estratégia aliada atividade das indústrias. As diversas crises econômicas e políticas que vem ocorrendo em todo o mundo, a incapacidade do governo em estimular e favorecer ambientes propícios para as empresas manterem-se investindo na produção de bens ou serviços gerando emprego e renda, fortalecem a certeza de que é vital criar alternativas inovadora ao modelo econômico vigente.(JUNIOR et al., 2017)

Para Drucker 2009 (apud BRITO E GIOVANINI, 2012) o sucesso da empresa não é definido pelos fabricantes, mas sim pelo consumidor. Com base nisso, as formas de atingir o cliente com objetivo de realizar uma venda e por consequência gerar produção e lucro para empresa tem se diversificado, principalmente com o auxílio da internet que faz uso de ferramentas como e-mails, newsletters, sites, redes sociais, sites de compras coletivas, SMS e muitos outros, que permitem a comunicação com os consumidores.

O empreendedor que deseja alcançar benefícios para seus negócios precisa se aperfeiçoar nesses canais digitais e encontrar os meios de comunicação que melhor irá atender seu objetivo. (KALAKOTA, R.e ROBINSONS, M., 2011, p.215 apud GIOVANINI,2012)

Os meios digitais auxiliam e fazem parte das ferramentas de marketing, assim como canais de vendas diretas que ao serem desenvolvidos adequadamente voltados para treinamento e supervisão da força de vendas, permitem aos fabricantes elevado controle se comparados aos outros canais de marketing. (STERCHILE,2015 apud ROSENBLOOM, 2002)

Com base nisso, o presente artigo aborda um estudo de caso de uma fábrica que produz autoclaves culinárias e outros artefatos de alumínio destinado ao setor culinário, localizada no Noroeste do Paraná. A empresa vem sofrendo uma queda nos últimos anos na demanda de vendas que vinha crescendo desde 1995, tendo hoje dificuldade para se manter no mercado. A princípio a limitação da análise se restringe na estruturação dos dados existente da empresa.

## **2. Fundamentação Teórica**

Através dos levantamentos de fontes teóricas disponíveis pertinentes ao tema que promovem o embasamento teórico e metodológico para o desenvolvimento deste artigo serão abordados o Diagrama de Ishikawa, Análise SWOT, Planejamento Estratégico, Marketing, Mídias Sociais e Marketing Multinível nesta fundamentação teórica.

### **Análise SWOT**

A Análise SWOT – dos termos em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* - ilustra a avaliação das Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças de uma empresa. É um método que pode auxiliar na visualização da organização como um todo permitindo enxergar fatores que possam estar interferindo em alguma dificuldade da empresa.

A análise SWOT faz um mapeamento das condições ambientais no que refere à identificação de potenciais ameaças e oportunidades do ambiente externo da organização, e avaliação do seu ambiente interno, identificando seus pontos fortes e fracos. Esta Análise é a base para a empresa escolher as estratégias mais apropriadas. (CHIVENATO E SAPIRO,2009 apud LAMENHA,2014, p.6).

A Análise SWOT é também chamada de Análise FOFA e é muito utilizada como base na gestão e planejamento estratégico de uma organização pois permite fazer análise do cenário em questão.

### **Diagrama de Ishikawa**

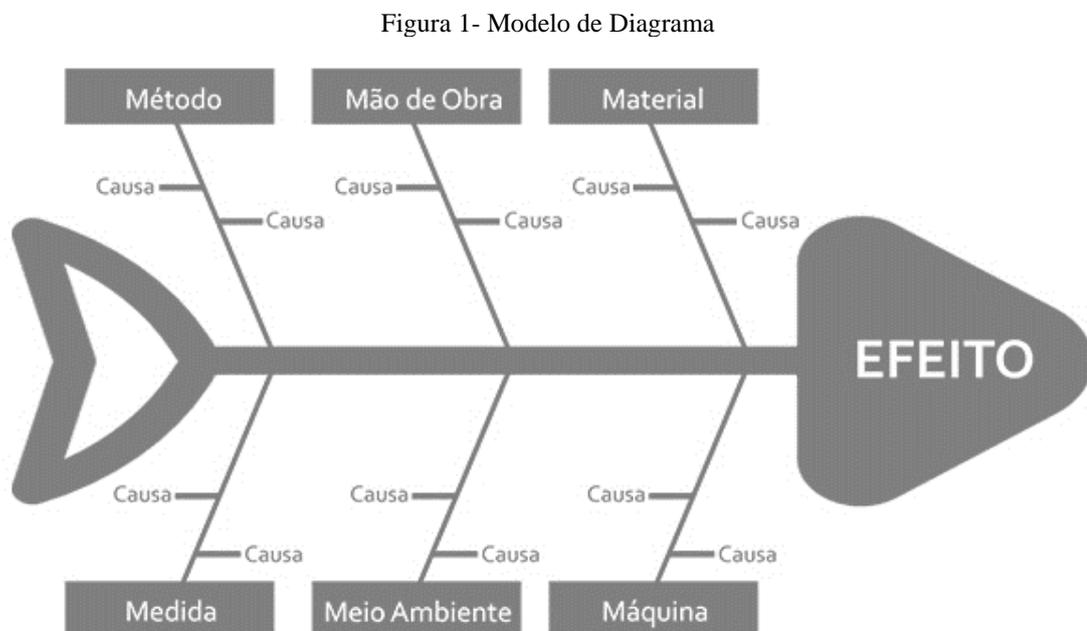
O diagrama de Ishikawa é também conhecido como diagrama Causa-Efeito e trata-se de uma ferramenta que é aplicada no controle da qualidade podendo ser implementada em diversas atividades. (FERROLI, 2010 apud SCHNEIDE et al., 2015)

A principal característica do diagrama de Ishikawa é descomplicar processos complexos ao dividi-lo em processos mais simples e mais fáceis de controlar. (TUBINO,2000 apud HOLANDA; PINTO, 2009). Trata-se de uma ferramenta de alta efetividade na busca por encontrar as raízes de um problema. (SLACK,2009 apud HOLANDA; PINTO, 2009)

Segundo Werkena,1995 (apud HOLANDA E PINTO, 2009) " o diagrama de Ishikawa é uma ferramenta utilizada para expor a relação existente entre o resultado de um processo, e as causas que tecnicamente possam afetar esse resultado". Para Moura,2003 (apud HOLANDA E PINTO, 2009) a ferramenta é favorável para análise dos processos de forma a constatar as possíveis causas de um problema.

Devido a quantidade de causas encontradas em um problema ser possivelmente muitas, de acordo com Campos,2004 (apud HOLANDA E PINTO, 2009) estas podem ser categorizadas em famílias de causas como: máquinas, meio-ambiente, medidas, materiais, métodos e mão-de-obra.

Conforme ilustra a Figura 1 abaixo, as linhas verticais são as causas do problema no processo e as linhas horizontais são os efeitos causados.



Fonte 1: Terzoni Consultoria e Escola de Negócio (2018)

Causas com origem no Método são caracterizadas por desvios ao método pelo qual o trabalho é realizado. As causas com origem na matéria-prima têm relação com os materiais usados no

processo. Causas com origem na mão-de-obra diz respeito a desvios ocasionados pelo funcionário. Causas derivadas de máquinas são caracterizados pelo maquinário como princípio causador do desvio. Em relação a medida é ocasionada pela falta, ou utilização de indicadores de medição não adequados ao processo. Por fim, causas relacionadas ao meio ambiente são influenciadas pelo ambiente em que ocorre o processo que contribui para o problema.

### **Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico pode ser definido como um método gerencial que possibilita constituir a direção a ser adotada pela organização, tendo em vista uma melhor interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para esta atividade de adequação. (OLIVEIRA, 1998 apud TERENCE, 2002)

Embora seja reconhecido o grau de notoriedade do planejamento estratégico e das conquistas da sua implementação na tomada de decisões nas organizações, este instrumento não tem sido comumente empregado no segmento de pequenas empresas. (Coelho & Souza, 1999 apud TERENCE, 2002). Terence (2002) afirma ainda, que isto pode ser justificado pela ausência de investimentos no emprego de profissionais para sanar a falta de conhecimento especializado, excesso de tarefas operacionais diárias do líder, centralização de poder, entre outros motivos.

De acordo com Fifield (2008) (apud ARAUJO,2010) tanto os fabricantes quanto os consumidores estão demandando alterações na abordagem do processo de vendas na direção de transformá-lo mais enxuto. Segundo o autor, a forma de fechar negócio em si e a de abordar o papel da força de vendas necessita sofrer uma reengenharia afim de estar mais alinhado às atuais demandas do mercado.

### **Marketing**

Para Giovanini e Brito (2012) a definição de marketing refere-se a “identificação e satisfação de necessidades humanas e sociais, suprindo necessidades de forma lucrativa”. Shimp (2002, p.31) apud Bolduan e Kraisch (2014) definem marketing como “conjunto de atividades através das quais as empresas e outras organizações criam transferências de valor (trocas) entre elas próprias e seus clientes.”

O marketing tem como função primária atender as necessidades e os desejos dos consumidores por meio da oferta de produtos, bens e serviços. Trata-se um processo pelo qual pessoas adquirem produtos e serviços guiados pela satisfação das necessidades por meio de trocas. (BOLDUAN et al. 2014)

Segundo Wilkie & Moore, 2007 (apud PORTO, 2017) a estratégia de marketing é descrita como um exercício gerencial que engloba a elaboração do produto, o preço, a promoção e a distribuição de produtos com o objetivo de alcançar a demanda de consumidores. Trata-se da associação de atitudes empresariais que compõem o processo gerencial que interliga a empresa aos seus clientes e pode ser esculpida de diversas formas. (FINKELSTEIN & PETERAF, 2007 apud PORTO, 2017). É comumente retratada como a soma da atividade gerencial realizado com vendas que transforma *input* em *output*. (NICOLAU, 2013 apud PORTO, 2017).

A função de Vendas & Marketing é responsável por preparar o mercado para receber os novos produtos desenvolvidos pelas empresas e preparar os potenciais clientes. Desta forma, a dedicação do marketing é direcionada em maior parte em competências técnicas. (FLEURY; FLEURY, 2004)

Segundo os autores Bolduan e Kraisch (2014) o marketing direto é uma forma de interação com o cliente fazendo uso de diversos meios de propaganda com o intuito de adquirir respostas diretas e dimensionáveis nas quais se ofertam bens, serviços ou informações. Os autores ainda destacam que a principal diferença entre o marketing tradicional e o direto diz respeito ao modo usado para atingir os potenciais clientes. Isto porque, o método tradicional é elaborado para atingir a massa de potenciais compradores de produtos específicos, ao fazer uso de apelos generalistas que se adequam a diversos indivíduos. Opostamente, o marketing direto tem como foco separar as pessoas pelas suas características específicas objetivando atender as necessidades de cada potencial cliente individualmente.

As principais características do marketing direto que influem na decisão das empresas em adotarem esta forma de abordagem de seus clientes são: Individualização; Personalização; Interatividade e Mensuração. Isto significa que o marketing direto direciona a mensagem que é construída com fundamento de atrair uma pessoa específica, além disso, por ser interativa a mensagem é uma comunicação dupla em que o cliente reage respondendo esta mensagem ao qual lhe foi enviado e com isto é possível medir toda e qualquer ação tendo resultados que podem ser avaliados pelo grau de eficácia. (BOLDUAN; KRAISCH, 2014)

Para Kotler e Amstrong (2003, p.447) apud Bolduan et al. (2014) “as principais formas de marketing direto são: venda pessoal, telemarketing, mala-direta, catálogo, tele vendas, terminais multimídia (quiosques) e marketing on-line.” Os autores Benetti e Mariano (2012) concordam que o mundo empresarial evolui a todo instante e por conta disso é fundamental o uso estratégico das informações de que se tem acesso e da tecnologia da informação – TI – pelas empresas.

Portanto, uma empresa que deseja aumentar a sua receita deve fazer o uso da tecnologia da informação combinando as vendas online ou e-commerce. A tecnologia da informação quando executada corretamente funciona como uma ferramenta positiva na estabilização das empresas e não se pode realizar um melhor planejamento ou organização eficaz nos seus processos que viabiliza atingir maior quantidade de vendas dos seus produtos e serviços sem fazer o uso da estratégia de TI. (BENETTI; MARIANO, 2012).

### **Mídias Sociais**

É de suma importância a empresa ter consciência de como seu produto/marca está sendo vista pelo seu cliente, as mídias sociais tem sido muito utilizadas para estes fins atualmente, pois permite que a empresa se comunique com seus clientes; divulgue seus produtos a sua marca e receba feedbacks. Conforme Brito e Malheiros (2013) a comunicação digital é primordial nos meios de conversão e aumento de receita no presente.

Os autores Benetti e Mariano (2012) destacam os pontos positivos de comercializar os produtos na internet que são: a) redução de custo com propaganda; b) maior agilidade no acesso de dos clientes aos produtos da empresa; c) os produtos ficarem expostos 24 horas por dia no website e d) oportunidade de a empresa ter um contato direto com os clientes através das redes sociais.

O *Facebook* é uma rede social que proporciona a empresa criar uma *FanPage* que nada mais é que uma página composta com dados da empresa aonde pode ser publicado conteúdos ao público alvo. (BRITO et al. 2013)

Segundo Brito et al. (2013) o *Twitter* é considerado uma ferramenta de comunicação e *microblogging* instantânea, pois reúne pessoas de todo o mundo que divulgam suas opiniões, atividades e pensamentos. Esta plataforma permite acompanhar o comportamento de um público alvo através do uso de *plugins* como os *promoted products* que junta perfis com características e atividades análogas aos seguidores da marca e indica o perfil dela. Outro plugin

é chamado de *promoteds tweets* (publicações) que acompanha ações ou *tweets* da marca na rede, identifica os *tweets* mais compartilhados (retweets) e de maior destaque e os divulga. (BRITO et al. 2013)

*LinkedIn* pode ser utilizado para que empresa possua uma relação mais formal e direta com possíveis clientes, publique conteúdos de desenvolvimento de pesquisas, liste possíveis vagas, busque candidatos em potencial e se relacione com companhia parceiras, além de analisar com frequência o desenvolvimento de concorrentes. (Brito et al. 2013, p.13)

O *LinkedIn* é uma rede social em que estão os maiores líderes e influenciadores de negócios do mundo. Permite buscar uma nova oportunidade, gerar leads, impulsionar sua marca, aumentar sua liderança em seu setor, descobrir talentos ou parceiros de negócios. (REIS, 2018)

O *LinkedIn* possui um *plugin* que proporciona a conversação da marca com os usuários é chamada de *LinkedIn Answers*, onde os clientes podem realizar perguntas na comunidade e receber respostas da empresa diretamente de forma objetiva. (BRITO et al. 2013)

O *Instagram* é uma rede social que é caracterizada pelo compartilhamento de fotos e vídeos entre os usuários e permite compartilhá-los em outras redes sociais como Facebook e Twitter.

[...] a rede social *Instagram* vai muito além de uma simples plataforma de compartilhamento de fotos e vídeos, ela pode ser utilizada, e vem sendo, como um instrumento de aproximação entre os consumidores e as marcas. Pontua-se que a publicidade utiliza este ambiente para divulgar produtos ou serviços de uma maneira eficaz e contundente, de modo que as mesmas despertem o gosto, a atenção e agucem os sentimentos dos consumidores, visto que estes se tornaram fator principal para o sucesso de uma empresa. DEMEZIO et al. (2016)

A plataforma *Youtube* é definida como “um site de compartilhamento de vídeos enviados pelos usuários através da internet.” (SIGNIFICADO..., 2014)

### **Marketing Multinível**

O marketing multinível é também chamado como Marketing de Rede ou Marketing Interativo e teve origem nos Estados Unidos por volta de 1940, é uma forma comercial de venda direta ou de distribuição de bens e serviços que acrescenta também a convocação de vendedores e ganhos de acordo com os resultados dos convocados. (JUNIOR et al., 2017)

O marketing multinível é uma modalidade da venda direta, no Brasil existe a ABEVD - Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas - que é uma entidade criada no ano de

1980, que não possui fins lucrativos e busca promover e desenvolver a venda direta no Brasil, bem como servir de representação e apoio as empresas que comercializam produtos e serviços diretamente aos consumidores finais.

Segundo o site da ABEVD (2017) as vendas diretas no Brasil movimentaram R\$ 45,2 bilhões com mais de 4,1 milhões de empreendedores independentes que trabalham como revendedores de produtos de diversos segmentos.

Marks (1999, p.28) apud Junior (2017) et al. descreve o marketing multinível como sistema de distribuição ou uma forma de marketing que movimenta bens e/ou serviços da empresa fabricantes para o consumidor fazendo uso de uma rede de pessoas independentes. O grande diferencial está que os distribuidores independentes ganham pela venda do produto e o consumo próprio destes produtos eles são bonificados pela captação de novos distribuidores que irão captar outros e outros.

## **1. Metodologia**

O estudo em questão é composto por uma análise da situação atual de uma microempresa que produz um produto diferenciado e de alta qualidade com características diferenciais no segmento em que se insere, entretanto a problemática que se pretende estudar e propor estratégias de resolução do mesmo, diz respeito a uma queda de vendas que está interferindo na sobrevivência desta organização em se manter no mercado atual. Isto é, a fábrica possui capacidade produtiva, mas não possui demanda de vendas para produzir.

A partir deste contexto, verifica-se que a área a qual se pretende elaborar uma proposta de melhoria se dá em um campo não comumente abordado pelo engenheiro de produção. Constantemente são elaborados planos estratégicos para aumentar capacidade produtiva de empresas, a fim de atender as demandas que as organizações já possuem, ou até organizar o fluxo produtivo e as previsões de demanda, mas o problema que este artigo busca soluções, não se refere a prever a demanda e sim em encontrar o motivo que levou a diminuição nas vendas para que seja delineada uma estratégia que possa alavancar a demanda de venda dos produtos desta organização.

Por não se referir a uma problemática regular no cotidiano do Engenheiro de Produção, não há ferramentas específicas pré-determinadas para casos semelhantes a este, mas não existem impedimentos em relação a adaptação destas ferramentas para o fim que se deseja alcançar. É

importante frisar que o campo de atuação do engenheiro não se limita à uma área, uma vez que sua principal função está na resolução e/ou na elaboração de propostas de solução de problemas em geral, mesmo que o setor que se origina o problema na empresa não seja o local efetivo que o engenheiro esteja inserido.

Para o objetivo de este estudo ser alcançado deve-se seguir alguns procedimentos que serão de grande valia na elaboração das propostas de melhoria. Será necessário pesquisar em diversas bibliografias e áreas que vão além da engenharia, com a finalidade de encontrar ferramentas, metodologias e estudos já desenvolvidos na área em questão e encontrar informações sobre o segmento que empresa está inserida. Será preciso também uma análise detalhada do histórico da empresa a fim de encontrar os possíveis motivos que levou a queda de demanda, extraindo ao máximo a quantidade de informações que os históricos e coleta de dados dentro da empresa possam fornecer para contribuir na elaboração de estratégias.

Apoiado nas pesquisas teóricas realizada através livros, revistas e artigos publicados em periódicos principalmente online, e mediante os dados coletados dentro da empresa por intermédio do acesso ao histórico e informações fornecidas pelos proprietários, será então possível elaborar e propor estratégias que atendam os objetivos delimitados.

Com suporte nesta contextualização do objeto de estudo, foi possível definir os diversos pontos de vista, o tipo de amostra e coleta de dados necessários para desenvolvimento do projeto.

Do ponto de vista da natureza, este estudo pode ser considerado como uma Pesquisa Aplicada cujo objetivo é fornecer conhecimentos para aplicação prática guiada à solução de problemas específicos envolvendo veracidade e interesse locais.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, pode-se classificar este estudo em uma Pesquisa Qualitativa, em que pesquisador tende a realizar a análise dos dados indutivamente, sendo que o processo e o seu significado são a essência da abordagem.

Em relação ao ponto de vista de seus objetivos pode ser definida como Pesquisa Exploratória ao qual se dispõe a depender maior familiaridade com o problema com intenção de construir hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico e estudo de caso.

Do Ponto de vista dos procedimentos técnicos enquadra-se em estudo de caso, pois consiste no uso de métodos qualitativos para obtenção de informação e não segue uma linha rígida de investigação.

Como o objetivo do artigo resume-se em fazer um estudo de demanda e elaborar propostas de aumento de vendas de um fábrica que produz produtos diferenciados no ramo culinário, a escolha da amostra foi a caracterizada como não-probabilística intencional onde são escolhidos casos para amostra que retratam de forma mais satisfatória o universo da pesquisa. E será utilizado como instrumento de coleta dados a observação assistemática em que não tem um planejamento e controle previamente elaborados por conta da problemática em si.

O objetivo deste trabalho concentra-se no estudo da demanda no segmento de alumínio com características diferenciadas e na elaboração e apresentação de estratégias de melhoria da demanda de vendas.

Os objetivos específicos abrangem os procedimentos práticos que apontam para o que se deseja alcançar no desenvolvimento do trabalho, isto é, trata-se as metas que se pretende atingir.

Deste modo, dentre os objetivos específicos tem-se a identificação de ferramentas e metodologias para aumento de demanda por intermédio de levantamento de fontes teóricas como relatórios de pesquisas, livros, teses, dissertações e monografias.

O levantamento de fluxograma e organograma da empresa é considerado também como um objetivo específico, ao qual buscará ser realizado mediante entrevista com os gestores, como também a coleta de informações referente as ações já implementadas pelos gestores que tiveram o intuito de aumentar as vendas e que fracassaram. Além do que, a avaliação de alternativas de aumento da demanda com base no histórico da empresa e da coletada de dados afim de elaborar propostas de aumento de vendas.

## **2. Contextualização do estudo de caso**

O problema tratado no estudo em questão traz uma queda da demanda de vendas de uma empresa que fabrica artefatos de alumínios, localizada no Noroeste do Paraná. A empresa foi fundada por dois irmãos em maio de 1995. No início a fábrica produzia e vendia apenas painéis residenciais chamadas de Autoclaves Culinárias. Desde 2015 propriedade e administração da empresa pertencem à herdeira de um dos irmãos fundadores.

Autoclave Culinária é uma panela que é fabricada em um formato e modelo específico que proporciona cozimento à semi vácuo a vapor, em que não é necessário adicionar água e nem óleo, o que permite a preparação de diversas receitas sem adição de gordura, com pouco odor no ambiente e com baixo consumo de gás, pois o preparo é feito na mínima chama do fogão (Figuras 2 e 3).

Figura 2 - Conjunto de Autoclave Culinária Residencial



Fonte: Adaptação Própria de imagem retirada da web (2019)

Figura 3 - Descrição dos componentes da Autoclave Culinária

- 1 Tampa** - propicia uma vedação eficiente entre ela e o recipiente fundo.(a tampa pode ser usada de outras formas também)
- 2 Prato Separador** - fabricado com diversos furos que possibilita a passagem do vapor, sendo este utilizado entre o recipiente base e a tampa que permite acomodar outros alimentos para serem cozidos.
- 3 Base da autoclave culinária** - fabricada de forma que o acabamento de sua borda vertedora combina-se com outras peças do conjunto hermeticamente.
- 4 Punzeira** - forma que pode ser acomodada em cima do prato separador permitindo o preparo de duas receitas diferentes serem preparadas juntas durante o uso da autoclave culinária.
- 5 Forma** - pode ser utilizada em cima do prato separador
- 6 Forma com orifícios** - não permite que alimentos diferentes tenham um contato direto durante o uso em conjunto.

Fonte: Aatoria Própria (2019)

Além das autoclaves culinárias voltada para o público residencial a empresa com o passar do tempo investiu no desenvolvimento de autoclaves industriais, com tamanhos maiores para restaurantes, hotelarias, hospitais, ONGs, etc., proporcionando a esse público que prepara

grandes quantidades de alimentos e usam panelas de tamanhos grandes poderem também fazer uso e se beneficiar das vantagens que as autoclaves culinárias oferecem.

Devido a empresa se inserir em um ramo de fabricação que tem como matéria prima o alumínio, a fabricação e comercialização dos produtos da empresa não se ateu apenas as autoclaves culinárias, e o atual portfólio de produtos da empresa possuem uma série de outros produtos voltados para cozinha, como chapas residenciais e industriais baixas e altas, frigideiras residenciais e industriais, leiteira, bule, cafeteira, supercook (linha de panelas), picanheira, multiuso entre outros.

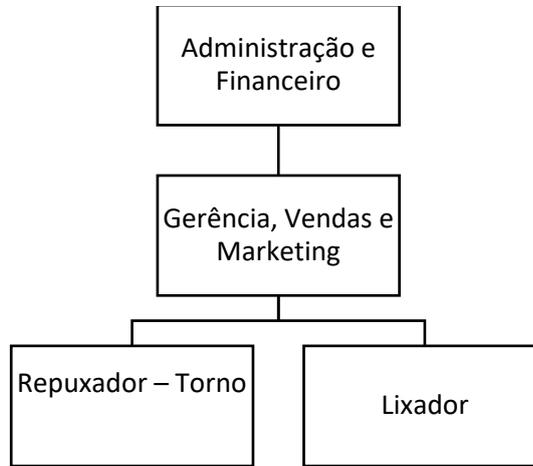
Atualmente o conjunto de uma autoclave culinária é composto pela base (recipiente principal), tampa e prato separador. Pode ainda ser adicionado um recipiente intermediário (menor que a base) que irá dentro da base que permite preparar mais de um alimento ao mesmo tempo sem se misturar com os demais. Existem ainda outros produtos acessórios que podem ser adquiridos para complementar a autoclave culinária como a boleira residencial, pudinzeira, cone, cuscuzeira, cestos e taça.

Em relação a forma de comercialização dos produtos a empresa possui distribuidores em algumas regiões do Brasil, esses distribuidores não são exclusivos, eles visitam hotelarias, restaurantes, comércios, residências, etc. demonstram o produto e realizam a vendas dos Kits de produtos. Após o fechamento da venda, solicitam à empresa a quantidade vendida realizando um pagamento de 30%, a partir disso a empresa então fabrica e envia o produto ao distribuidor que faz a entrega ao cliente dele.

Desta forma, a estratégia de produção da empresa é realizada com base nos pedidos, isto é, ela não possui grande quantidade de produtos em estoque e a compra de matéria-prima oscila conforme os pedidos são feitos. A empresa possui uma quantidade mínima de matéria prima e produtos acabado em estoque, para os casos que seja necessário um envio imediato para determinado cliente. Esta estratégia de vendas impacta em um prazo maior de entrega ao cliente.

A empresa recentemente reduziu o seu quadro de funcionários, dentre os motivos que levaram este corte de funcionários o principal foi a queda das vendas que influi na necessidade de contenção de gastos e a redução de ociosidade. Sendo assim o atual organograma da empresa é composto pela proprietária que é responsável pela administração e financeiro, seu marido pela

Figura 4 - Organograma da empresa



Fonte: O autor (2019)

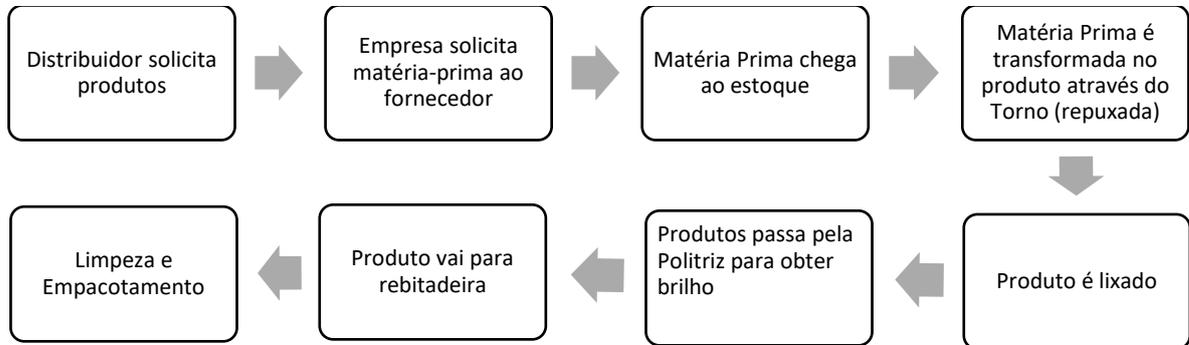
gerência, vendas e marketing. Em seguida têm-se mais dois funcionários no chão de fábrica, um repuxador (torneiro) e um Lixador.

O chão de fábrica é composto por um torno, duas lixadeiras (uma utilizada para lixar autoclaves da linha residencial e outra de maior tamanho para lixar as industriais), um rebidadeira, um esmeril, uma furadeira de mesa, uma rebidadeira pneumática, duas politrizes (uma de maior tamanho e outra de menor) e uma empacotadora.

Todos os produtos fabricados pela empresa têm como base de matéria prima espécies de discos de alumínio que são repuxados pelo torno e dão forma ao produto que se deseja produzir. Cada produto do portfólio necessita de um disco de alumínio de diâmetro e espessura específicos. A matéria-prima é adquirida com o fornecedor por quilograma de alumínio, entretanto o fornecedor entrega os discos de alumínios de acordo com os diâmetros e espessuras solicitadas.

No início do fluxo produtivo fica estocada a matéria-prima, em seguida fica o torno, em que será repuxado o disco, que é a primeira máquina pelo qual passa a matéria prima, depois o produto vai para a lixadeira em seguida para politriz para dar brilho, segue então para rebidadeira, limpeza e empacotamento.

Figura 5: Fluxograma do Processo Produtivo

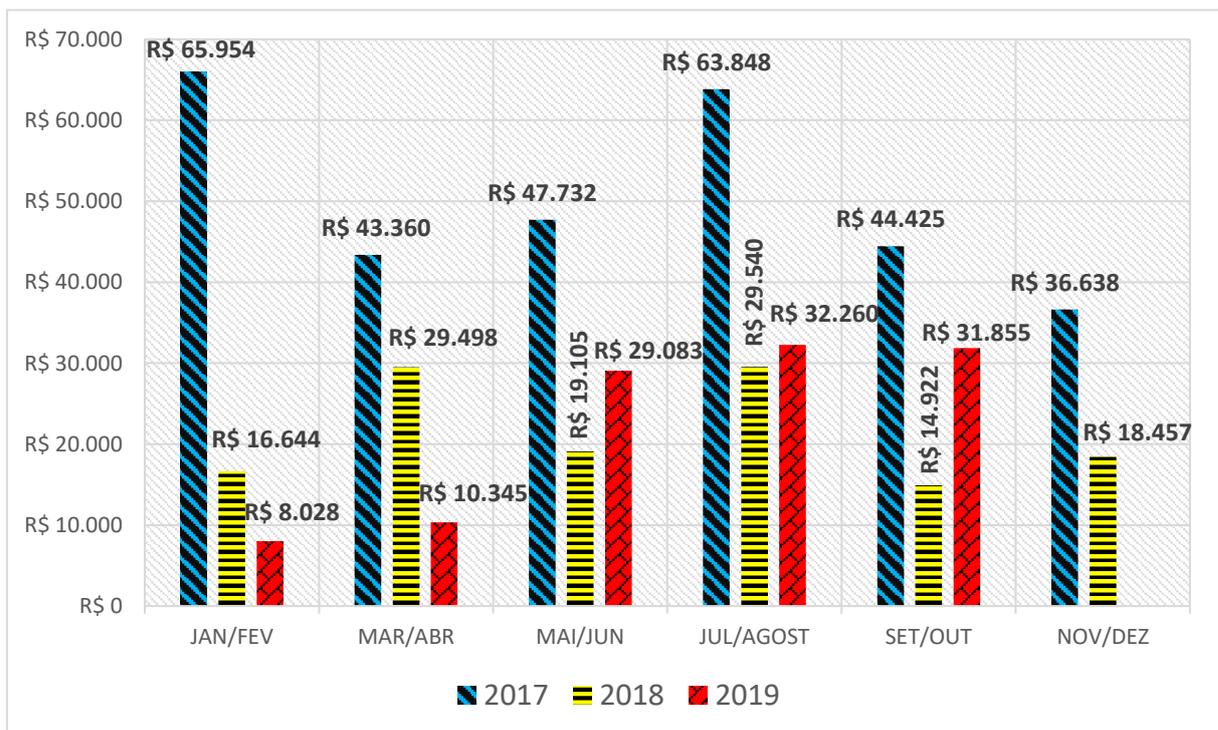


Fonte: O autor (2019)

A redução de vendas em valor monetário foi constatada através de informações coletadas em entrevista com a proprietária da empresa e com o gerente, além de observações feitas durante o dia a dia da fábrica e de dados coletados do histórico de pedidos dos principais vendedores.

É possível visualizar a diminuição de vendas cruzando os dados de quantidade monetária de vendas dos principais vendedores da empresa nos anos de 2017,2018 e até o mês de outubro de 2019.

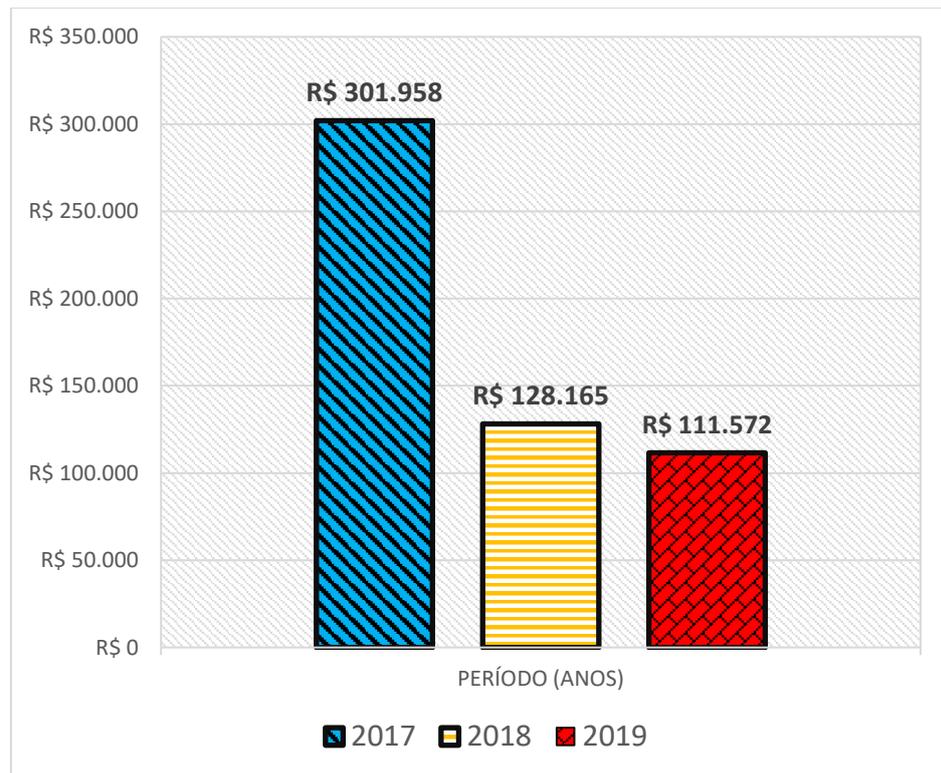
Figura 6 - Gráfico comparativo bimestral de vendas em R\$/ano



Fonte: O autor (2019)

Na figura é possível notar uma diferença expressiva no volume de pedidos no mesmo período em anos diferentes, importante frisar ainda que, o levantamento no ano de 2019 consta apenas até o quinto bimestre que corresponde ao período de coleta das informações.

Figura 7 - Gráfico Comparativo bimestral em R\$ de vendas nos de 2017, 2018 e até Outubro de 2019.



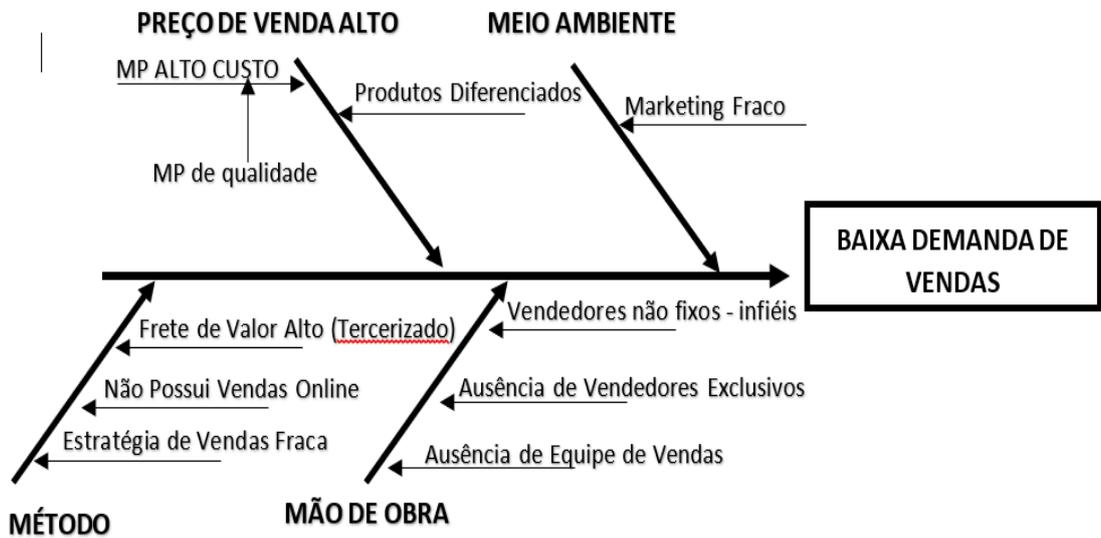
Fonte: O autor (2019)

O gráfico demonstra o valor total de vendas anual nos últimos três anos, lembra-se novamente que o ano de 2019 corresponde apenas até o mês de outubro.

### **3. Análise da situação**

Através do digrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa Efeito, foi possível organizar o raciocínio em relação aos problemas observado na empresa em questão, possibilitando uma melhor visualização global das causas que estão causando o efeito.

Figura 8 - Diagrama Causa e Efeito da Redução de Vendas



Fonte: O autor (2019)

É possível notar com o diagrama de causa e efeito, que a baixa de vendas tem relação com o preço elevado de venda que é influenciado pelo preço da matéria prima que tem alto custo por ser de qualidade e necessitar de fornecedores confiáveis, como também por se tratar de um produto diferenciado em que é empregada uma tecnologia de fabricação específica.

Verifica-se também que a causa “meio ambiente” é influenciado por um marketing não efetivo, pois a empresa não investe em meios alternativos de divulgação, o que também decorre pela falta de método estratégico de vendas eficaz e de uma equipe especializada em vendas que assim como o valor de frete alto que atualmente é terceirizado está relacionado com o método.

A análise SWOT ou Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) permite analisar o cenário em que a empresa está englobada, avaliando os ambientes internos e externos do empreendimento.

Figura 9 - Matriz SWOT



Fonte: O autor (2019)

De acordo com análise realizada através da matriz SWOT percebe-se que a empresa possui como pontos fortes o fato de comercializar produtos com alta durabilidade por empregar matéria prima de qualidade e desta forma proporcionar garantia deste produto ao cliente.

Já em relação ao fator negativo interno, nota-se que pela estratégia de vendas empregada pela a empresa ocorre uma ausência de engajamento com o consumidor final, pois seus produtos são vendidos através de distribuidores que encontram o cliente e realizam a venda. Os distribuidores funcionam como ponte, isto é, como mediadores no processo de vendas entre a empresa e o consumidor final o que impede que a empresa tenha um contato direto com o cliente e por consequência um limitador de obtenção de opinião do cliente em relação ao produto. Este fato é negativo, pois a empresa fica impedida de aplicar estratégias de fidelização do cliente final, ficando a mercê da postura do vendedor em contatar esse cliente.

Verificou-se que a última postagem na *fanpage* da fábrica em questão foi em Outubro de 2017, constata-se que a empresa não tem se comunicado com seu público a dois anos, transmitindo uma impressão de abandono aos seus clientes e por consequência não fazendo uso desse espaço online para realizar campanhas de marketing, nem coletar dados sobre os potenciais clientes, ou comunicar-se com os mesmos. Isto é, a empresa está abrindo mão de uma ferramenta que poderia auxiliar às vendas.

Outra fraqueza relacionada ao ambiente interno é o fato de que a empresa tem uma postura que vê o distribuidor como cliente e não o consumidor final que é quem de fato adquire o produto. Toda a estratégia de comercialização da empresa tem como foco o distribuidor e não o consumidor final. Verifica-se isto como sendo um ato falho, já que o distribuidor não é um funcionário próprio da empresa.

Devido ao fato de o distribuidor não ser um funcionário exclusivo, ele tende a direcionar sua energia em vender o que seus possíveis clientes possam estar interessados em um determinado período, o que não necessariamente são as autoclaves. Isto não impactaria tanto a sobrevivência da empresa se ela possuísse outro canal de vendas além dos distribuidores.

Há os casos ainda em que se o distribuidor não estiver contatando possíveis clientes interessados nas autoclaves culinárias em determinado momento, ele não irá fazer pedidos de produtos à fábrica, significa que por não serem vendedores exclusivos e representarem mais de uma marca e tipo de produto eles vendem de acordo com momento qualquer estratégia de vendas que tenha o distribuidor como cliente é falha.

A fraqueza da empresa em relação ao ambiente interno refere-se também a ausência de treinamentos regulares aos distribuidores que fazem a captação de pedidos, por não serem funcionários próprios a empresa não investe em treinamentos regulares, nem em política de incentivo como metas.

Tem-se ainda como fraqueza, o fato de a fábrica comercializar um produto com alta durabilidade, ao mesmo tempo em que isso é positivo para os consumidores é negativo para as vendas, já que ao adquirir um produto o cliente não tem a necessidade de comprá-lo novamente.

As oportunidades são fatores externos que afetam de forma positiva na empresa, neste caso diz respeito à busca por uma alimentação saudável, cada vez mais a população tem se preocupado em se alimentar de forma mais saudável, seja por estética ou por motivos doenças. Este é um fator positivo para a empresa que comercializa um produto que é capaz de manter os nutrientes no alimento.

A autoclave culinária é capaz de manter os nutrientes dos alimentos sendo que a forma de utiliza-la exige-se que a chama do fogão esteja na mínima possível (no sentido de desligar do fogão) o que acarreta na economia de gás. Este fator é positivo pois cada vez mais os

consumidores buscam alternativas para economizarem e a autoclave culinária atende esse requisito econômico ainda mais por permitir cozinhar mais de um alimento ao mesmo tempo elevando a economia obtida através do seu uso.

A empresa sofre influência de fatores negativos relacionado ao ambiente externo, que são as ameaças. Os consumidores estão mais exigentes em diversos aspectos e não consomem qualquer produto se realmente não considerarem que valem à pena. Para conseguir atender os atuais consumidores a empresa tem que atender uma série de características que os clientes consideram importante na hora de adquirir um produto e que irá convencê-lo de que aquele produto vale o seu dinheiro.

Um dos aspectos que os consumidores procuram é a inovação, como atualmente existe muita oferta de produtos similares, os consumidores buscam por produtos diferenciados e há uma necessidade constante de que as empresas que desejam se manter no mercado busquem empregar inovações na criação, processo e desenvolvimento de seus produtos.

Outra ameaça existente é o fato de o mercado se transformar todo o momento, o que está em alta em um dia pode não estar mais em outro, a empresa deve se atentar e procurar prever estas oscilações para se manter em vantagem. Dentre as ameaças têm-se ainda o alto custo frete por conta de ser um produto com dimensões grandes e peso elevado, o valor do frete acaba sendo agregado no valor do produto final.

Durante o levantamento de dados e pesquisa na empresa buscou também determinar quais estratégias já foram empregadas com o intuito de resolver o problema da empresa de queda de vendas.

Foram empregados já estratégias de panfletagem na rua, funcionário próprio, mas que não recebia um salário fixo, marketing multinível, estande em eventos e feiras de exposição, campanha em redes sociais de amostra de panela grátis em que se pagava apenas o frete.

#### **4. Proposta para aumento de vendas da empresa**

Através da análise da empresa este trabalho procurou elaborar uma proposta para atender à necessidade que empresa possui de elevar as quantidades de vendas dentro da capacidade instalada.

O planejamento estratégico é composto por uma série de ações que empregadas em conjunto atingirão os objetivos a serem alcançados pela empresa. Inicialmente é importante que seja designado uma pessoa ou equipe que será responsável pelo planejamento estratégico para colocar em funcionamento, acompanhar as ações e dar suporte.

Pode-se definir como ações que compõem o planejamento estratégico:

- Determinação do real cliente como sendo o consumidor final;
- Treinamento e capacitação contínua do colaborador da empresa que ficará responsável pelas vendas;
- Comércio virtual associado a uma web site institucional;
- Aprimoramento em mídias sociais em busca da divulgação do produto, engajamento com cliente e suporte online;
- Criação canais de atendimento online;
- Marketing online a fim de atingir o público alvo e aumentar a receita de vendas;
- Aplicação de ferramentas digitais como:
  - *EdgeRank*;
  - *LinkedIn Answers*;
  - *Google Analytics*;
  - *Google Adwords*;
  - *Google Trends*
- Busca de parceiros logísticos e de divulgação.

Ao definir o consumidor final como o verdadeiro cliente a empresa abrirá mão dos distribuidores que até então eram tratados como os reais clientes da empresa, já que a sua estratégia de vendas era voltada a eles, e poderá reduzir o preço de venda do consumidor final, fazendo com que produto tenha um valor mais acessível e competitivo.

Inicialmente a empresa pode contratar apenas um representante exclusivo que irá fazer as visitas aos potenciais clientes que desejaram a demonstração do produto antes de concluírem a compra, é imprescindível que este funcionário seja exclusivo da empresa e esteja altamente qualificado e capacitado para realizar estas vendas físicas.

Como a empresa não possuirá mais os distribuidores em diversas regiões buscando efetuar as vendas dos produtos, um dos principais objetivos do marketing será a divulgação dos produtos a fim de atingir o máximo de regiões e converter os acessos em receita.

As vendas deverão passar a ocorrer exclusivamente pela loja virtual e eventualmente serão concretizadas por um vendedor que irá até o cliente. A equipe responsável pelo marketing deverá disponibilizar aos clientes um chat online no web site da empresa, um número de celular comercial para que os clientes que desejaram possam entrar em contato via *WhatsApp*, *e-mail* (correio eletrônico), telefone fixo, além de responder também solicitações e mensagens realizadas através do *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, *YouTube* e *Twitter*.

É importante que seja inserido no site da empresa uma função que permita abrir uma pequena janela (*PopUp*) instantaneamente na página inicial, convidando a pessoa a se cadastrar através do seu e-mail e autorizar o envio de e-mails com novidades da empresa e promoções, além de um valor de desconto na sua primeira compra. Desta forma, a empresa criará uma base de dados em que poderá enviar promoções e campanhas para esse público em potencial.

Verifica-se a necessidade de a empresa movimentar suas redes sociais a fim de promover o engajamento com seu público e promover seus produtos como também fazer uso de ferramentas disponíveis nesse meio tecnológico para apoiar a estratégia de vendas.

O marketing deve ser responsável por criar conteúdo de qualidade e que seja de interesse do público alvo da empresa. A empresa precisará criar um perfil nas redes *LinkedIn* e *Twitter*, as demais ela já possui.

Como a empresa comercializa um produto que proporciona benefícios à saúde ao ser utilizado no lugar das panelas comuns, é interessante buscar parceiros nutricionistas e influenciadores digitais da área culinária para divulgar o produto e torná-lo mais conhecido.

Através da ferramenta *YouTube* a empresa poderá divulgar em seu canal vídeos rápidos de receitas usando a autoclave culinária que deverá ser postado em um ou mais dias da semana regularmente para que o público possa acompanhar com periodicidade.

A empresa poderá contratar uma equipe específica para criar os vídeos, ou designar a equipe de marketing para esta função, como também pode realizar parceria com algum digital influencer que já tenha algum canal do *YouTube* de receitas para que ele desenvolva os vídeos de receitas utilizando as autoclaves culinárias e se torne a cara da marca.

Todas as redes sociais devem trabalhar vinculadas para que possa atingir o maior número de pessoas, isto é, antes de lançar o vídeo semanal no *YouTube*, deve ser criado posts no *Instagram* e *Facebook* que informem sobre a data que será lançado o novo vídeo para que o público fique atento, e assim que for postado deve ser compartilhado nas demais mídias sociais uma publicação com o vídeo.

Para gerar engajamento com o cliente e por consequência amplificar o alcance de pessoas pode-se fazer uso de algumas formas que incentivam o público a envolver-se com a empresa, como: solicitar através de posts que os clientes que já adquiriram produto gravem ou postem fotos utilizando os produtos marcando a empresa e apareçam nas redes sociais oficiais da mesma; sorteios de produtos ou de acompanhamento nutricional com algum profissional parceiro da empresa se os internautas comentarem e compartilharem o post; publicações solicitando resposta à alguma pergunta por parte do público, entre outros.

As ferramentas digitais permitem fortalecer a estratégia do marketing direcionando o conteúdo de forma mais assertiva ao público alvo e também pode ser usada para metrificar as estratégias já aplicadas. Desta forma o seu uso é essencial para uma estratégia obter os resultados desejado.

O *Edge Rank* define o alcance que as publicações feitas na página do *Facebook* irão atingir de acordo com a quantidade de interações, o tipo de conteúdo (vídeo, imagem, texto) e o tempo de publicação (recentes ou antigos). O *Facebook* atribui um peso a esses parâmetros de acordo com o seu algoritmo próprio e quanto maior o resultado da soma dos pesos desses parâmetros mais pessoas serão atingidas pela publicação da página.

O *LinkedIn Answers* é um recurso da plataforma *LinkedIn* em que pessoas fazem perguntas e respondem sobre diversas empresas, é uma ferramenta que fortalece a marca e aumenta a credibilidade, já que na hora que um potencial cliente estiver na dúvida sobre adquirir o produto ou quiser saber se a empresa é confiável poderá ver perguntas feitas sobre a empresa e as respostas e também pode perguntar e ser respondido por outros usuários da plataforma.

O *Google Adwords* exibe o produto da empresa no momento em que uma pessoa estiver pesquisando produtos similares, o anúncio é mostrado tanto quando a pesquisa é feita no smartphone ou no computador. Este recurso tem um poder alto de conversão de acessos em receita, porque o anúncio do produto é exibido para a pessoa no momento em que ela está com o intuito de comprar produtos parecidos, além de aumentar o fluxo de acessos ao site da empresa também.

Já o *Google Analytics* é uma ferramenta que mede a quantidade de tráfego no site da empresa, é possível saber a quantidade de acessos, quanto tempo a pessoa navegou no site. Com esses dados é possível verificar se as campanhas de marketing estão tendo o resultado esperado.

O *Google Trends* permite verificar se a busca por determinadas palavras específicas aumentou ou diminuiu em um período de tempo, e em qual região houve maior ou menor quantidades de buscas. Esta ferramenta deve ser consultada no momento de elaborar as campanhas de marketing, pois permite saber quais palavras os usuários têm buscado mais e montar publicações com títulos e frases que contenham essas palavras, a fim de atingir mais pessoas.

A somatização de todas essas ações compõe o planejamento estratégico e aplicadas em conjunto poderão reverter o atual problema da empresa de baixa de vendas.

## **5. Conclusão**

Verificou-se que a empresa possui um produto com um grande potencial de venda, que possui qualidade e benefícios para a saúde. Entretanto por ser um produto pouco conhecido e ser vendido apenas por representantes não consegue atingir um número de vendas satisfatório além do que com os representantes interditando as vendas o valor do produto para o consumidor final acaba sendo alto.

Percebe-se ainda que o produto não é muito divulgado e que a empresa notou isso e tentou realizar algumas campanhas de marketing como vídeos, marketing direto, parcerias com e-commerce entre outros. No entanto todos foram realizados de forma isolada e não em conjunto, isto é, as divulgações não obedeciam a um padrão eram realizadas sem um planejamento estratégico e sem uma equipe voltada para isso.

A partir das informações coletadas da empresa e das teorias pesquisadas procurou-se elaborar uma proposta que trabalhe diversas ferramentas em conjunto como apresentado assim como a elaboração de um planejamento estratégico a ser seguido e de uma alteração do formato de vendas que a empresa tem usado atualmente.

Conclui-se que os objetivos foram alcançados com êxito, pois, foi possível identificar as ferramentas que podem auxiliar o aumento de demanda, foi realizado o levantamento de fluxograma e organograma da empresa e também obteve-se através da coletada de informações com os gestores as ações que a empresa já tinham implementado com objetivo de aumentar a demanda de vendas e que não tiveram o resultado esperado.

## Referências.

ARAUJO, Cesar Augusto Campos. **VARIAÇÃO NA UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE DOS RECURSOS PRODUTIVOS EM AMBIENTES DE EMPRESAS ENXUTAS**. 2010. Dissertação (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-17012011-113428/publico/CESARAUGUSTOCAMPOSDEARAUJO.pdf>>. Acesso em: 6 maio 2019.

Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD),2018. Disponível em:<<https://abevd.org.br/sobre-abevd/quem-somos/>>. Acesso em: 5 Agosto 2019

BENETTI, André Severo; MARIANO, Renato. **Pequenas Empresa e e-commerce: Um estudo sobre a viabilidade deste negócio**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Nc) - Universidade Nove de Julho, [S. l.], 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/pequenas-empresas-e-e-commerce-um-estudo-sobre-a-viabilidade-deste-negocio>. Acesso em: 9 out. 2019.

BOLDUAN, Wanderlei; KRAISCH, Everton Luis. **MARKETING DIRETO. Ferramenta de captação e retenção de clientes**, [S. l.], 2014. Disponível em:<https://www.rickardo.com.br/textos/textosTicd/MarketingDiretoFerramentaCaptacaoRetencaoClientes.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2019.

BRITO, David Santos; MALHEIROS, Taís de Carvalho. A importância das mídias sociais e das ferramentas gratuitas do google no mercado de e-commerce no Brasil para microempresas. **C@LeaCardenos de aulas do LEA**, Ilhéus, n. 2, p. 1-18, 18 nov. 2013. Disponível em: [http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev2\\_1.pdf](http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev2_1.pdf). Acesso em: 8 out. 2019

DEMEZIO, Carla *et al.* **XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste: O Instagram como ferramenta de aproximação entre Marca e Consumidor**. Orientador: Ms. Cristianne MELO. 2016. Trabalho apresentado no IJ 02 (Curso de Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda) - Centro Universitário do Vale do Ipojuca – UNIFAVIP DeVry, Caruaru, PE, 2016. Disponível em: <portalintercom.org.br/anais/nordeste2016/resumos/R52-2344-1.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **ALINHANDO ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS**. **RAE**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, Jan/Março 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>. Acesso em: 6 maio 2019.

GIOVANINI, Thiago;DE BRITO, Regina R. **E-commerce como ferramenta de venda através de sites de compra coletiva**. In: IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2012, Resende/RJ. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/43816448.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2019.

GUIMARÃES , André Sathler. **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS POR EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**. Orientador: Doutor José Eduardo Rodrigues de Sousa. 2000. 113 p. Dissertação (Mestrado em Informática, Área de Concentração: Sistemas de Informação.) - Instituto de Informática da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2000. Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/4085/estrategias\\_informacao\\_guimaraes.pdf?sequence=1](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/4085/estrategias_informacao_guimaraes.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 6 maio 2019.

HOLANDA, Mariana de Almeida; PINTO, ANA CARLA BITTENCOURT REIS FERNANDES. UTILIZAÇÃO DO DIAGRAMA DE ISHIKAWA E BRAINSTORMING PARA SOLUÇÃO DO PROBLEMA DE ASSERTIVIDADE DE ESTOQUE EM UMA INDÚSTRIA DA REGIÃO METROPOLITANA DE RECIFE. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão.**, Salvador, BA, Brasil, 2009. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_tn\\_sto\\_103\\_685\\_13053.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_sto_103_685_13053.pdf). Acesso em: 26 nov. 2019.

JUNIOR, Cleveland Moreira *et al.* **COMPORTAMENTO INDIVIDUAL E MARKETING MULTINÍVEL.** 2017. Dissertação (Graduando em Administração) - Rede Doctum de Ensino, Vitória, 2017. Disponível em: <http://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/1207/1/edicleia.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2019.

LAMENHA, Artur Angelo Ramos; PATRÍCIO, Susana Reis Rodrigues. O panejamento estratégico utilizando a análise swot como recurso para a tomada de decisão: uma aplicação prática em uma empresa de saúde de pequeno porte. **OLHARES PLURAIS**, [S. l.], 6 maio 2019. Disponível em: <<http://revista.seune.edu.br/index.php/op/article/view/110>>. Acesso em: 6 maio 2019.

OTANI, Mario ; MACHADO, Waltair Vieira. A PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTÃO DA MANUTENÇÃO INDUSTRIAL NA BUSCA DA EXCELÊNCIA OU CLASSE MUNDIAL. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa - PR, ano 2008, v. 4, n. 2, ed. 18080448, p. 1-16, 2008. Disponível em: <<https://portaldeinformacao.utfpr.edu.br/Record/oai:periodicos.utfpr:article-16/Details>>. Acesso em: 6 maio 2019.

PORTO, Rafael Barreiros ; COSTA, Rafaela da Rocha; WATANABE, Eluiza Alberto de Moraes. Efeito multinível das atividades de marketing nas vendas, receita e lucratividade em microempresa. **REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 432-452, Jul/Set 2017. DOI 10.7819/rbgn.v19i65.2911. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v19n65/1806-4892-rbgn-19-65-00432.pdf>. Acesso em: 6 maio 2019.

REIS, Fábio. **Conheça as diferenças entre publicar artigo e postagem no LinkedIn.** [S. l.], 10 set. 2018. Disponível em: [linkedin.com/pulse/conheça-diferenças-entre-publicar-um-artigo-e-uma-postagem-fábio-reis](https://www.linkedin.com/pulse/conheça-diferenças-entre-publicar-um-artigo-e-uma-postagem-fábio-reis). Acesso em: 5 nov. 2019.

SCHNEIDE, Michele Domingos; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; ZILLI, Julio César; SCHUTTS, Christian Monteiro. Diagrama de Causa-Efeito de Ishikawa: Estudo do Fluxo logístico em um Comércio de Materiais de Construção. **XV Mostra de Iniciação Científica**, Caxias do Sul, 27 nov. 2015. XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão Universidade de Caxias do Sul 2015

SIGNIFICADO de Youtube: O que é Youtube:. *In: Significado de Youtube: O que é Youtube:.* [S. l.], 1 maio 2014. Disponível em: <https://www.significados.com.br/youtube/>. Acesso em: 5 nov. 2019.

SILVEIRA, Daniel. **Por três anos seguidos, Brasil fecha mais empresas do que abre, diz IBGE.** Rio de Janeiro, 3 out. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/10/03/por-tres-anos-seguidos-brasil-fecha-mais-empresas-do-que-abre-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 5 ago. 2019.

STERCHILE, GUSTAVO PALUDO. **INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DA AVON PRODUCTS INC.** 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Relações Internacionais) - UNIVALI, Balneário Camburiú, 2015. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Gustavo%20Paludo%20Sterchile.pdf>. Acesso em: 7 ago. 2019.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA: DESENVOLVIMENTO E A AVALIAÇÃO DE UM ROTEIRO PRÁTICO PARA O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO.** 2002. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>>. Acesso em: 6 maio 2019.