

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JORGE OLAVO WOELLNER KINTZEL

ESTUDO DE CASO
RETOMADA DAS VENDAS DOS PRODUTOS BROA CERTA

CURITIBA

2015

JORGE OLAVO WOELLNER KINTZEL

ESTUDO DE CASO
RETOMADA DAS VENDAS DOS PRODUTOS BROA CERTA

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação do curso de MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA, do Departamento de Administração Geral da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2015

RESUMO

A Broa Certa é uma pequena empresa familiar fundada em 2001 que se dedica à fabricação e venda de broas para uma carteira de clientes formada por panificadoras, supermercados, lojas de produtos naturais, bancas de frutas e verduras e outros estabelecimentos do ramo alimentício. Hoje, a empresa tem um aproveitamento de cerca de 60% da sua capacidade produtiva devido a uma política de vendas estagnada e a um processo logístico pouco flexível. O objetivo do trabalho é propor uma forma de organizar e otimizar os processos de produção e entrega da empresa e definir estratégias de negócio para aumentar a venda, visando proporcionar maior rentabilidade para a empresa. Com a análise das informações e o levantamento de dados junto aos clientes foi possível propor soluções embasadas e assertivas que vão contribuir para que a saúde financeira da empresa melhore e a organização enxergue novas frentes de atuação para expandir o negócio.

ABSTRACT

Broa Certa is a small family-owned company founded in 2001, dedicated to the manufacture and sale of brocoli for a portfolio of bakery, supermarket, natural food stores, fruit and vegetable stalls and other food establishments. Today, the company has a use of around 60% of its productive capacity due to a stagnant sales policy and a very flexible logistics process. The objective of the work is to propose a way to organize and optimize the production and delivery processes of the company and define business strategies to increase the sale, aiming to provide greater profitability for the company. With the analysis of the information and the data collection with the clients it was possible to propose supported and assertive solutions that will contribute to the financial health of the company improve and the organization sees new fronts of action to expand the business.

SUMÁRIO

Parte I

1. No mesmo caminho... ou não	5
2. Do livro de receitas da <i>Oma</i> para as gôndolas	6
2.1. Estrutura organizacional	6
2.2. Patrimônio	9
3. Produto diferenciado com validade curta	9
3.1. Concorrentes	10
3.2. E o que dizem os clientes?	11
4. Vendas em queda. Um cenário a ser revertido	12
4.1. Produção e vendas	13
4.2. Clientela	15
5. E agora?	16

Parte II

6. Análise da situação	17
7. Medidas de intervenção.....	19
7.1. Novos produtos	19
7.2. Mais clientes	20
7.3. Estratégia de comunicação	21
7.4. Venda direta ao consumidor final	21
7.5. Maior validade	22
7.6. Sem férias coletivas	23
8. Referências bibliográficas	23

1. No mesmo caminho... ou não

O despertador toca e, antes de começar mais um dia de trabalho na fábrica de broas que tem nos fundos de casa, Otto confere as notícias do dia enquanto toma o café. O jornal traz a manchete “Sem saída, 191 mil empresas fecharam as portas no país em 2015”, relatando que os dados nacionais representam que, a cada 10 novas empresas abertas no ano, outras oito encerraram as atividades. Além disso, um texto correlato diz que a recessão que assola a economia brasileira – com o real desvalorizado, aumento de impostos e da inflação, menor poder de compra dos consumidores e baixa do índice de confiança no mercado – ameaça a sobrevivência de pequenas e médias empresas, ressaltando a necessidade de encontrar soluções criativas para reduzir custos e aproveitar os recursos disponíveis da melhor forma para garantir a sustentabilidade dos negócios.

Durante a leitura, vários flashes passam pela cabeça do proprietário da Broa Certa, fazendo com que ele se identifique com os casos relatados nos textos e veja que a empresa que fundou há mais de uma década está no mesmo caminho de outras 191 mil. “Não é isso que quero para o meu negócio. Vou recuperar as vendas e contornar esta crise”, pensa.

Contudo, a empresa encontra-se em seu pior momento desde a fundação. As vendas caíram, a equipe foi reduzida pela metade, a capacidade produtiva não tem sido bem aproveitada e dívidas foram contraídas para manter o empreendimento ativo. Para o empresário, os produtos que fabrica têm potencial para conquistar um mercado consumidor reprimido e fechar a empresa ou vendê-la nessas condições está fora de cogitação.

Diante desse cenário, Otto não tem conseguido desenvolver e implantar novas ideias e o negócio que mantém hoje é praticamente o mesmo de quando foi fundado. “Mas, o que fazer?”, questiona-se. A pergunta que não sai da cabeça dele é: Que medidas poderiam ser tomadas para retomar as vendas e garantir a sustentabilidade da empresa?

2. Do livro de receitas da *Oma* para as gôndolas

A Broa Certa é uma pequena empresa familiar fundada por Otto em 2001. O negócio restringe-se à fabricação e venda de broas para uma carteira de clientes formada por panificadoras, supermercados, lojas de produtos naturais, bancas de frutas e verduras e outros estabelecimentos do ramo alimentício. Praticamente 98% dos negócios da empresa estão concentrados em Curitiba, cidade com cerca de 1,8 milhão de habitantes. Os outros 2% estão no município vizinho de São José dos Pinhais, com aproximadamente 293 mil habitantes.

O negócio começou na cozinha da casa de Otto. Depois de fechar a empresa que tinha em outro ramo no final dos anos 1990 e colocar à prova seus dotes culinários fazendo bolos e tortas para fora, o empreendedor começou a servir broas para os amigos e parentes que visitavam a família. O alimento agradou o paladar de muitos e o incentivo de várias pessoas para comercializar o produto foi o empurrão que Otto precisava para que a receita saísse do caderno de anotações da *Oma* e chegasse às gôndolas do varejo.

As primeiras fornadas saíram de um fogão convencional. Otto era responsável pelas vendas, fabricação e entrega das broas, enquanto sua esposa recebia as encomendas e embalava os produtos. Com o aumento da clientela e da demanda, novos equipamentos foram comprados, padeiros e entregadores foram contratados e a Broa Certa passou a ocupar os fundos do terreno, onde a empresa funciona até hoje.

2.1. Estrutura organizacional

Por se tratar de uma pequena empresa, o proprietário concentra praticamente todas as funções gerenciais do negócio e as atividades são divididas em cinco setores que pouco ou nada interagem entre si: Administrativo, Produção, Embalagem, Distribuição e Vendas (Figura 1). A Broa Certa já teve em seu quadro de colaboradores 22 postos de trabalho e, atualmente, conta com 10 funcionários em sua equipe.

Em meio a uma cultura “paternalista”, de pouca inovação e centralizadora, em que todas as estratégias traçadas e decisões partem do empresário, é ele quem absorve a responsabilidade pela gestão de pessoas, financeira, logística e de marketing do negócio. Com mais de 70 anos, ele tem sentido o peso da idade e não tem conseguido aplicar novas medidas para reconduzir os negócios da empresa, que mantém praticamente o mesmo modelo gerencial desde a sua fundação.

Com perfil conservador, o proprietário é quem supervisiona todos os setores do negócio. Entrevista, contrata, avalia o desempenho e pondera as demandas vindas dos empregados. Controla contas e pagamentos, preços e vendas, quantidade produzida e entregue a cada cliente, assim como define ações de promoção, comunicação e marketing da empresa. Nesse escopo, estratégias e objetivos não costumam ser documentados e são comunicados verbalmente aos funcionários.

O setor Administrativo conta com um colaborador, responsável pelas atividades de escritório, emissão e controle de notas fiscais, encomenda e recebimento de matérias-primas, acerto de contas com entregadores, contato com clientes e fornecedores e monitoramento de produção, entrega e devolução de produtos.

As broas são feitas de forma artesanal e o setor de Produção conta com o trabalho de quatro padeiros divididos em dois turnos. A equipe é responsável pela fabricação dos produtos, controle do estoque e da qualidade de matérias-primas e acondicionamento e monitoramento da qualidade das broas produzidas.

O setor de Embalagem conta com um funcionário responsável por monitorar a temperatura dos produtos, embalar broas, organizar entregas e controlar o estoque de embalagens.

Dois entregadores compõem o setor de Distribuição. Eles são responsáveis por entregar as broas aos clientes, organizar os produtos nas gôndolas dos mercados, retirar produtos prestes a vencer da área de venda e receber o pagamento de clientes menores. Por não ter conservantes em sua composição, a validade das broas é de cinco dias, o que faz com que os produtos sejam substituídos das prateleiras a cada três dias.

Por fim, o setor de Vendas é composto por dois funcionários. Um deles é responsável por abrir novos clientes, retirar os pedidos de compra nos supermercados e monitorar as áreas de venda das broas nos grandes clientes. Uma demonstradora faz rodízio em diferentes pontos de venda para apresentar os produtos a novos consumidores.



Figura 1: Estrutura Organizacional da Broa Certa.

2.2. Patrimônio

Como a empresa está sediada nos fundos da residência do proprietário, o patrimônio da Broa Certa restringe-se ao know-how adquirido pelos trabalhadores ao longo do tempo, à marca desenvolvida e presente no mercado há 15 anos e aos maquinários e veículos próprios.

Entre os equipamentos estão dois fornos industriais, um misturador de massa, prateleiras de descanso para os pães, prateleiras de demonstração dos produtos e um congelador, que deixou de ser usado após tentativas frustradas de venda de broas congeladas. Os veículos da empresa são dois furgões e uma motocicleta.

3. Produto diferenciado com validade curta

Como o próprio nome da empresa diz, a Broa Cerca fabrica um único produto: broas feitas a partir de uma receita original da Alemanha (Figura 2). Atualmente, são comercializados cinco sabores: Tradicional, Soja e Linho, Milho, Aveia e Castanha do Pará. Todos os pães têm características parecidas – têm consistência úmida, macia e compacta; pesam 435 gramas; não são fatiados; não levam leite, açúcar ou ovos em sua composição e não têm conservantes.



Figura 2: Cinco sabores: Tradicional, Milho, Soja e Linho, Aveia e Castanha do Pará.

Fabricadas com ingredientes seletos, as broas são vendidas como produtos naturais, integrais, com baixo teor calórico, ricos em fibra e saudáveis. O carro-chefe da empresa é a broa Tradicional, finalista da categoria pães de um prêmio local de gastronomia em 2011. Na sequência, vêm as broas de Milho e Soja e Linho. Entre as matérias-primas estão trigo, aveia, centeio, soja, linhaça, milho, sal, fermento e castanha do pará. O estoque desses ingredientes é renovado semanalmente.

O fato de os pães serem úmidos e não terem conservantes faz com que a vida de prateleira deles seja curta. A validade é de cinco dias e a empresa retira os produtos da área de venda após três dias da data de fabricação. Uma particularidade das broas é que, quando refrigeradas, a validade aumenta para até 15 dias. Congeladas, podem ser consumidas em até 90 dias.

A empresa comercializou durante alguns anos uma broa de Farinha de Maracujá, que deixou de ser produzida por não ter procura mínima do mercado para ao menos uma fornada do produto. Além desse sabor, a Broa Certa tem desenvolvidas outras sete receitas que ainda não foram apresentadas para o mercado: Quinoa, Chia, Aipim, Caroba, Uva Passa e Cacau com Alfarroba. A empresa detém ainda uma receita de broa Sem Glúten, contudo, a falta de um espaço exclusivo para a fabricação do produto inviabiliza o processo.

3.1. Concorrentes

O mercado da panificação é vasto e com milhares de concorrentes, já que toda família tem na gaveta uma receita de pão para ter na mesa um produto fresquinho todos os dias e driblar a necessidade de ir ao mercado ou à padaria. E quando vamos ao varejo, as gôndolas estão repletas de dezenas de tipos e marcas de pães, além da produção própria de alguns estabelecimentos.

A concorrência pode ser afunilada conforme os tipos de pães disponíveis: branco, de leite, integral, de forma, bisnaga, tortilha, torrada etc. Colocando os produtos Broa Certa ao lado de pães integrais, as broas de Otto destacam-se por estarem entre as poucas versões úmidas de pães, não conterem conservantes e não terem derivados do leite, ovos e açúcar em sua composição.

Com características parecidas, os consumidores podem encontrar no mercado algumas linhas das marcas Via Naturi, Chez Arnold, Wickbold, Meierbaer e Thabrulai, que costumam disputar espaço nas gôndolas com os produtos Broa Certa.

Os preços das broas úmidas não são fixos nem tabelados, ficando a critério dos pontos de venda. O consumidor final paga entre R\$ 6,28 e R\$ 8,50 pelo mesmo produto, conforme o local de compra. Uma variação que pode atingir até 35% no valor cobrado.

Em relação aos produtos concorrentes – pães integrais, úmidos e/ou artesanais –, o valor cobrado pelos produtos Broa Certa torna-se intermediário na maioria dos casos. Em situações extremas, por exemplo, as broas de Otto chegam a ser até 187% mais em conta que um pão da linha Fitness da Wickbold ou 44% mais caras que um pão integral 7 Grãos da Thabrulai.

3.2. E o que dizem os clientes?

Em busca de soluções para incrementar as vendas da empresa, um estudo de campo foi desenvolvido com cerca de três dezenas de varejistas e consumidores finais dos produtos Broa Certa para identificar as características que mais atraíam a clientela de Otto. As informações foram coletadas por meio de entrevistas pessoais, telefônicas e por canais de diálogo em plataformas digitais. Não foi desenvolvido um questionário com perguntas fechadas e alternativas para serem assinaladas. As entrevistas ocorreram de forma breve, a partir de conversas informais acerca do tema.

Esse tipo de análise nunca havia sido feito pela empresa. Para o proprietário, questionado sobre os motivos que levariam as pessoas a consumirem seus produtos, foram elencadas as seguintes razões: a) um alimento natural, sem aditivos químicos ou conservantes; b) um produto balanceado e com baixa caloria; e c) um produto com tamanho ideal para ser consumido em dois dias.

De acordo com os varejistas entrevistados, os motivos que os levam a comercializar produtos Broa Certa em suas lojas estão relacionados principalmente à característica saudável do produto, já que atualmente há uma busca crescente por alimentos naturais, frescos e sem muitos aditivos. Além

disso, o fato de ser um produto diferenciado dos demais pães (úmido) e estar sempre fresco é outro atrativo. Conforme os relatos, o produto está mais voltado a uma clientela fidelizada, preocupada com a saúde e em busca de alimentos menos industrializados, com características caseiras e artesanais.

Entre os consumidores finais, características como sabor, maciez, frescor e umidade parecem ser unânimes nos discursos sobre a preferência pelos produtos Broa Certa. O fato de ser um produto saudável, com ingredientes seletos e características artesanais, é mencionado por quase metade dos clientes. Além disso, entre outros motivos, uma pequena parcela (15%) relata que a compra também está relacionada à não adição de conservantes e à valorização de uma empresa local.

4. Vendas em queda. Um cenário a ser revertido

A crise que afetou a economia e o bolso dos brasileiros tem gerado impacto na indústria e no comércio de diversos segmentos, inclusive no setor alimentício. As vendas dos produtos Broa Certa vêm caindo desde dezembro de 2013, sem obter recuperação. A empresa que chegou ao auge de produção em maio daquele ano, com cerca de 1,2 mil unidades vendidas diariamente, hoje oscila entre 640 e 710 broas comercializadas por dia.

Contudo, esse resultado não é reflexo apenas do cenário econômico do país. Três decisões tomadas nos últimos dois anos também trouxeram impacto nas vendas e na sustentabilidade do negócio.

1) A venda das broas é sazonal, com queda nos meses de novembro, dezembro, janeiro e fevereiro, quando há redução de até 50% nas entregas. Entretanto, o quadro se agrava diante das férias coletivas dadas durante 20 dias todos os anos entre dezembro e janeiro.

2) Diante de um episódio em que a qualidade de uma das matérias-primas interferiu na qualidade das broas, a decisão do proprietário foi manter a entrega

dos produtos. O problema levou cerca de 15 dias para ser corrigido, conseqüentemente, houve impacto negativo entre os consumidores finais.

3) A equipe própria de demonstradoras dos produtos Broa Certa foi eliminada do quadro de colaboradores. Das 10 funcionárias que apresentavam e faziam degustação das broas nos principais pontos de venda, apenas uma continua na equipe. Embora a empresa não tenha feito ao longo dos anos uma análise do impacto nas vendas a partir do trabalho dessas profissionais, a divulgação dos produtos tornou-se praticamente nula, já que a empresa não investe em ações de marketing, dependendo apenas da comunicação feita a partir do site da empresa, de uma página própria em uma rede social e da divulgação feita pela colaboradora remanescente.

4.1. Produção e vendas

Com dois fornos industriais instalados e duas equipes de padeiros trabalhando ao longo do dia, a Broa Certa tem hoje uma capacidade instalada de produção de 1,6 mil unidades/dia. Como mencionado há pouco, a empresa comercializa hoje uma média de 675 broas diariamente, o que faz com que cerca de 58% da capacidade produtiva esteja ociosa.

Ao analisar os custos de produção e os custos fixos e variáveis da empresa, o ponto de equilíbrio do negócio é atingido com a venda mínima mensal de 16 mil unidades, o que demonstra que a Broa Certa não tem conseguido atingir essa meta com regularidade há 24 meses, com raras exceções (Figura 3).

Desde que foi fundada, a Broa Certa trabalha com um sistema consignado. A empresa se responsabiliza pela troca de produtos prestes a vencer nos pontos de venda. Como a validade das broas é de cinco dias, os entregadores passam nas lojas a cada três dias. A taxa de devolução já chegou ao patamar de 20% e, atualmente, oscila entre 8% e 15%.

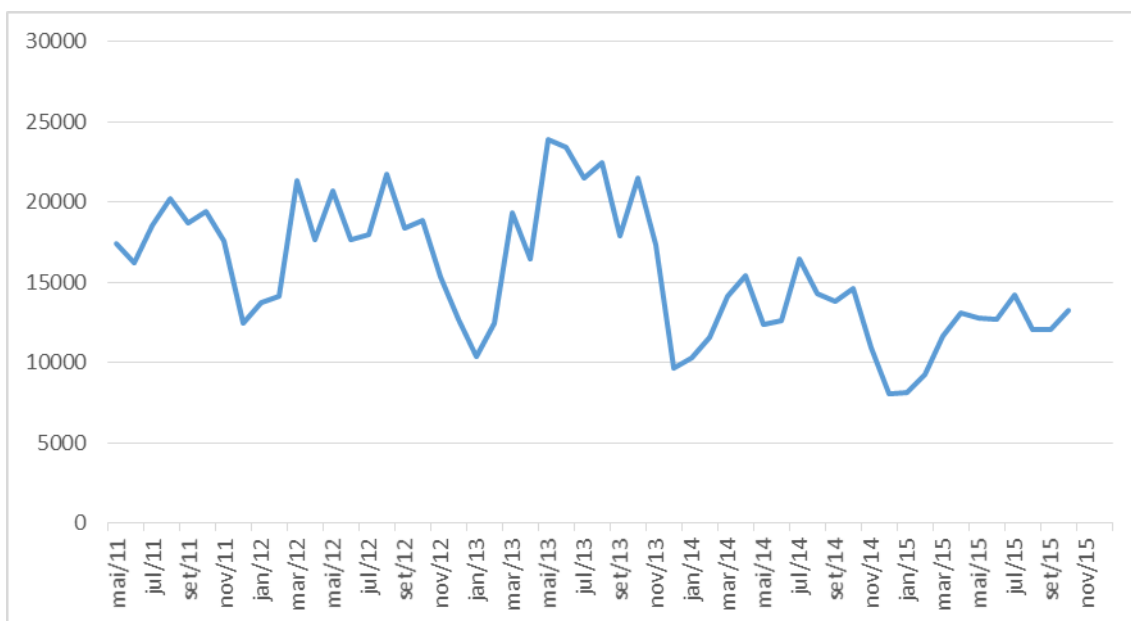


Figura 3: Evolução das vendas (unidades/mês).

Essa redução deve-se a um maior controle sobre a produção diária e entrega das broas conforme a evolução de vendas e devoluções dos dias e semanas anteriores. As broas que retornam à empresa são encaminhadas para a caridade ou são descartadas, conforme o estado dos produtos (Figura 4).

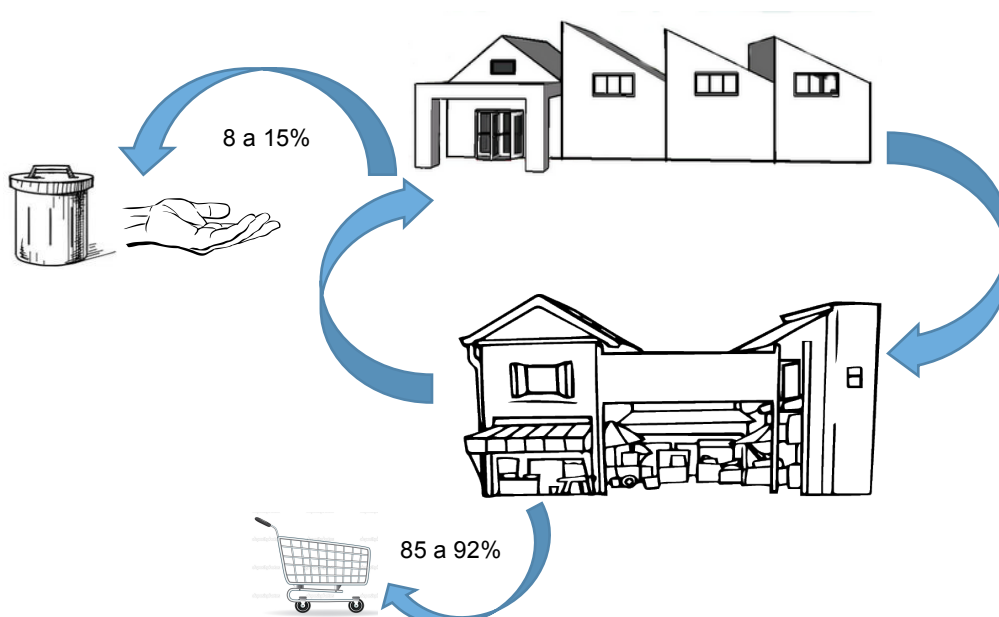


Figura 4: O ciclo da broa.

Vale lembrar que Otto sempre mostrou-se resistente ao uso de qualquer tipo de conservante em seus produtos, mas, diante da situação em que a empresa se encontra, ele está disposto a fazer as alterações necessárias para alavancar as vendas.

4.2. Clientela

Os produtos Broa Certa são destinados a famílias de classes A, B e C preocupadas em ter uma alimentação saudável e dispostas a pagar mais por um produto artesanal e com qualidade diferenciada. As broas também são indicadas a pessoas com restrições alimentares, diabéticos ou em dieta de controle de açúcar.

Curitiba e São José dos Pinhais têm hoje cerca de 143 mil domicílios com renda superior a 10 salários mínimos. De acordo com pesquisa recente do Ministério da Saúde, aproximadamente 33% da população adulta brasileira estão preocupados em ter uma alimentação saudável, valor que representa cerca de 47 mil domicílios dos dois municípios em análise. Se a empresa utilizasse toda a sua capacidade produtiva instalada, ela teria de atingir 3,4% desse público.

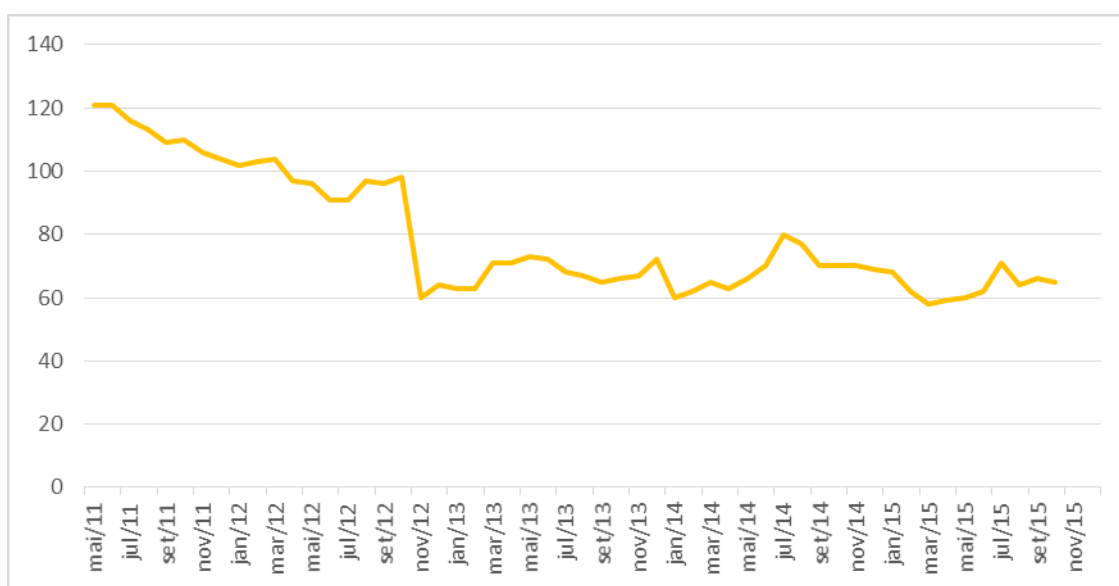


Figura 5: Clientes ativos (mês).

Atualmente, a Broa Certa está presente nas maiores redes varejistas de Curitiba, tendo em sua carteira de clientes supermercados como Angeloni, Festival, Mercadorama, Big, Condor e Mufatto. Além desses, as broas úmidas de Otto também são vendidas em padarias e lojas de especialidades, como Casa da Azeitona, Bon Vivant, Pop House e Casa das Broas. A empresa que já teve cerca de 150 clientes ativos, atualmente conta com 65 pontos de venda (Figura 5). No final de 2012, optou-se por deixar de entregar broas em pequenos comércios para direcionar a logística para os grandes clientes, que representavam 80% do faturamento da empresa.

5. E agora?

Depois de revisar todos esses detalhes da empresa, Otto fecha o jornal, termina de tomar o café e começa a fazer anotações em um guardanapo para não esquecer as soluções que precisa encontrar para as dúvidas que surgiram ao longo dos últimos 10 minutos.

- 1) O que pode ser feito para elevar as vendas de broas da empresa?
- 2) Como evitar a queda das vendas entre novembro e fevereiro?
- 3) De que forma a empresa pode inovar para não depender apenas das broas?
- 4) Que ações contribuiriam com a redução da taxa de devolução dos produtos?

6. Análise da situação

A partir da apresentação da empresa, do cenário e do contexto em que está inserida e dos dados disponibilizados pelo gestor, verifica-se que a Broa Certa encontra-se em um momento de crise desencadeada por fatores internos e externos. Além do difícil cenário econômico brasileiro, que tem feito com que empresas se reinventem e tentem encontrar uma oportunidade diante dos novos desafios, medidas aparentemente impulsivas – sem análise de riscos, impactos e consequências para o negócio – fizeram com que os resultados sofressem alterações, comprometendo a sustentabilidade do negócio.

A implantação de novos projetos e ações em um negócio requer análise completa do ambiente interno e externo e de aspectos pontuais e mais abrangentes do negócio. A partir desse diagnóstico, é possível estabelecer estratégias, táticas e ações que impactarão nos processos de trabalho. Entretanto, é saber aonde se quer chegar – o objetivo – e estabelecer indicadores de qualidade e metas que auxiliem no acompanhamento dos resultados. Documentar esses passos também é de extrema importância para que a evolução da empresa possa ser acompanhada por diferentes atores e o processo possa ser revisto caso necessário.

Entre os pontos observados ao longo desse processo, vale ressaltar:

- a) A empresa está apoiada única e exclusivamente sobre um produto. Apesar de haver diferentes sabores, as broas têm características parecidas e são destinadas a um público restrito.
- b) O fato de os produtos Broa Certa não levarem qualquer tipo de conservante em sua composição e o modelo de venda de consignação fazem com que o tempo de prateleira seja muito curto e parte da logística de distribuição esteja destinada à retirada dos produtos das prateleiras.
- c) A ociosidade de 58% da capacidade produtiva não condiz com a possibilidade de mercado consumidor existente nos municípios de atuação.

d) Interromper completamente a produção no mesmo período do ano em que há queda na demanda dificulta a recuperação das vendas diante do consumidor final, que acaba tendo um mês para conhecer outros produtos e deixar de consumir as broas da empresa.

e) Os produtos Broa Certa têm características diferenciadas dos demais concorrentes que agradam os consumidores. O frescor, a maciez, o sabor e a textura das broas são destacados por praticamente todos os clientes. O fato de ser um produto saudável e tipo caseiro também atrai a clientela. A ausência de conservantes é lembrada por uma pequena parcela.

f) A falta de uma estratégia de marketing e de divulgação dos produtos dificulta a fidelização de novos clientes. Há necessidade de ações que despertem o interesse dos consumidores pelo produto.

g) A impossibilidade de controlar a qualidade da matéria-prima que chega à fábrica aumenta o risco de haver problemas na produção e comprometer as vendas.

h) Há possibilidade no mercado de Curitiba e São José dos Pinhais de aumentar as vendas com a expansão da carteira de clientes e de ações voltadas diretamente ao consumidor final.

i) A gestão centralizada é comum em pequenas empresas familiares, contudo, a dificuldade de implantar novas ideias e de controlar a saúde financeira do negócio são sinais de que o gestor necessita de um apoio no setor administrativo que o ajude a gerenciar o negócio e traçar um planejamento estratégico para a empresa.

O quadro a seguir traz uma análise dos pontos fortes e fracos da Broa Certa influenciados por fatores internos e externos. A ferramenta – conhecida como Análise Swot – apresenta as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio e é usada para analisar o ambiente e o cenário em que a empresa está inserida, além de servir como base para a definição de um plano estratégico para o negócio.

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Linha de produtos diferenciada, de qualidade e saudável - Know-how de produção - 15 anos de empresa, com marca e identidade visual consolidadas 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Validade curta dos produtos - Um único produto - Pouco investimento em comunicação - Gestão centralizada - Capacidade produtiva ociosa
EXTERNOS	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expansão de venda - Criação de novos produtos - Venda direta ao consumidor final 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perda de controle sobre as dívidas - Crise econômica com consequente queda nas vendas - Problema com matéria-prima - Novos concorrentes

Figura 1: Análise Swot da Broa Certa.

7. Medidas de intervenção

A seguir, estão elencadas algumas medidas de intervenção que podem ser adotadas pela empresa para alavancar as vendas, otimizar o uso dos recursos materiais e humanos disponíveis e garantir que a Broa Certa tenha maior lucratividade.

7.1. Novos produtos

O que fazer	Desenvolver novos produtos
Por que fazer	Com uma maior gama de produtos, a empresa amplia o leque de atuação e deixa de depender apenas do sucesso de um único produto. Com um mix ampliado, é possível aproveitar melhor a capacidade instalada da empresa e a logística de distribuição já desenvolvida. Entre as sugestões de produto estão outros tipos de pães, bolos, receitas pré-misturadas para serem feitas em casa.
Como fazer	Testar novas receitas de produtos que possam ser feitos

	na estrutura existente da empresa. Buscar a opinião de consumidores sobre os novos produtos. Organizar a equipe de Produção para que as broas sejam feitas em um período e os demais produtos no outro turno. Desenvolver novas embalagens e abrir mercado para eles.
Quando fazer	O mais breve possível
Quem fará	Gestor e um colaborador da equipe de Produção
Onde será feito	No setor de Produção
Quanto custará	O custo de elaboração dos novos produtos será praticamente zero, tendo em vista que a empresa opera apenas com 42% da sua capacidade. Será necessário investir em novas matérias-primas e embalagens.

7.2. Mais clientes

O que fazer	Expandir a carteira de clientes
Por que fazer	Com mais clientes, aumenta a demanda por broas e a lucratividade do negócio. Além disso, a ociosidade da empresa é reduzida.
Como fazer	Mapear potenciais clientes a partir das rotas de entrega existentes. Mapear todas as lojas das redes de supermercados que já vendem os produtos Broa Certa para verificar quais ainda não têm as broas. Estabelecer meta de clientes a serem visitados por semana. Agendar visitas para apresentar produtos. Definir preço e limite de trocas conforme o tamanho do cliente e a quantidade de broas a serem entregues. Buscar e capacitar representantes comerciais para capilarizar a conquista de novos clientes.
Quando fazer	O mais breve possível
Quem fará	Gestor e equipe de Vendas
Onde será feito	Setores Administrativo e de Vendas
Quanto custará	A empresa terá de arcar com as comissões de vendas dos

	representantes e, talvez, terá de contratar mais um entregador para distribuir os produtos.
--	---

7.3. Estratégia de comunicação

O que fazer	Traçar estratégia de comunicação/divulgação dos produtos
Por que fazer	Adotar uma ação de comunicação dará maior visibilidade aos produtos e despertará o interesse de novos consumidores.
Como fazer	Demandar à assessoria de marketing parceira que desenvolva peças de comunicação e estratégias para divulgar os produtos Broa Certa.
Quando fazer	O mais breve possível
Quem fará	Assessoria de marketing externa e gestor
Onde será feito	Na assessoria de marketing, com ações nos locais determinados a partir da estratégia traçada.
Quanto custará	O custo dependerá da estratégia de comunicação e marketing adotada.

7.4. Venda direta ao consumidor final

O que fazer	Elaborar modelo de venda direta para o consumidor final
Por que fazer	Reduzir a ociosidade produtiva da empresa e aumentar a lucratividade do negócio, já que o preço praticado poderá ser superior ao que hoje é válido para os pontos de venda. Além disso, a medida reduz a taxa de devolução dos produtos
Como fazer	Mapear empresas e condomínios residenciais que aceitem a comercialização interna. Elaborar pacotes de produtos para que o consumidor final programe as entregas. Consolidar uma estratégia de venda, com revendedores dos produtos e preços que agreguem valor ao serviço prestado, como produtos mais frescos, comodidade,

	praticidade, delivery. Desenvolver sistema para controlar pedidos e entregas, que podem ser feitas no final da tarde e à noite, não comprometendo as entregas feitas atualmente. Desenvolver nova embalagem.
Quando fazer	Março/2016. Três meses para o planejar e iniciar ação.
Quem fará	Gestor, setores Administrativo e de Vendas e assessoria de marketing externa
Onde será feito	O planejamento será conduzido na empresa e a ação se dará em condomínios residenciais e empresas
Quanto custará	Investimento em material de divulgação (criação e impressão), um novo colaborador (entregador) e anúncio para recrutar revendedores do produto.

7.5. Maior validade

O que fazer	Aumentar a validade dos produtos
Por que fazer	Com maior tempo de prateleira, a empresa reduziria a taxa de devolução dos produtos e poderia reorganizar a logística de distribuição, aumentando o número de clientes e até criando a possibilidade de comercializar o produto em municípios mais distantes.
Como fazer	Desenvolver estudo com conservantes naturais e novas técnicas de embalagem que contribuam com o aumento da validade das broas. Buscar profissionais, empresas ou universidades que tenham disponibilidade para fazer a pesquisa.
Quando fazer	O mais breve possível
Quem fará	Parceiro externo (profissionais, empresas ou universidade)
Onde será feito	No laboratório do parceiro
Quanto custará	Valor cobrado pela pesquisa. Caso chegue a um resultado positivo, será necessário adquirir nova matéria-prima e/ou novo equipamento e investir em nova embalagem.

7.6. Sem férias coletivas

O que fazer	Eliminar a prática de férias coletivas na empresa
Por que fazer	Dar férias coletivas durante 20 dias no período do ano em que há maior quebra nas vendas, dificulta a recuperação das vendas no ano seguinte e compromete a sustentabilidade do negócio.
Como fazer	Organizar escala de trabalho e agendar férias dos funcionários com antecedência e de forma escalonada, evitando férias simultâneas em um mesmo setor. Planejar como ficará a produção e entrega dos produtos diante das férias de cada colaborador.
Quando fazer	Ao longo do ano
Quem fará	Todos os setores da empresa
Onde será feito	Em todos dos setores da empresa
Quanto custará	Eventualmente, terá de contratar um empregado temporário para cobrir as férias de algum colaborador

8. Referências bibliográficas

BROA CERTA. <www.broacerta.com.br>. Acessado em 16 de maio de 2015.