

**Ivete Aparecida Patias**

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação Stricto  
Sensu em Desenvolvimento Regional UNIJUI  
ivetepatias@hotmail.com

**Mizael Antônio Büttenbender**

Pós-Graduado em Gestão e Negócios IFFAR  
mizaelbut@hotmail.com

**Daniel Knebel Baggio**

Professor do Departamento de Ciências  
Administrativas, Contábeis, Econômicas e da  
Comunicação. Integra o Corpo Docente do  
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em  
Desenvolvimento Regional e faz parte do Grupo  
Competitividade e Gestão Estratégica para o  
Desenvolvimento – GPCOM. E-mail  
[baggiod@unijui.edu.br](mailto:baggiod@unijui.edu.br)

## PROPOSIÇÕES DE ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO E VENDAS: ANÁLISE EM UMA AGROPECUÁRIA PRODUTORA DE ERVA-MATE

### RESUMO

O presente estudo retrata a situação de uma empresa agropecuária que atua no ramo de produção de erva-mate *in natura* e tem como objetivo principal sugerir estratégias de produção e de venda. A metodologia utilizada para a elaboração do estudo em relação à pesquisa foi definida como aplicada. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi considerada exploratória, bibliográfica, documental e estudo de caso. A análise e interpretação dos dados identificou-se como dedutiva e qualitativa. Embora a empresa apresente lucro, existem correções a efetuar, e sugere-se aplicar estratégias de produção e vendas para maximizar a qualidade, a produtividade e os resultados. Dentre as estratégias de produção, propõe-se seguir o sistema Erva 20, adequar os equipamentos à capacidade produtiva e qualificar a mão de obra, e dentre as estratégias de vendas, diversificar a carteira de clientes e contratar um vendedor. Sendo assim, a utilização de estratégias de produção e de vendas geram melhores resultados para a empresa.

**Palavras-chave:** Agropecuária. Estratégia. Produção. Qualidade. Vendas.

## PROPOSALS FOR PRODUCTION AND SALES STRATEGIES: AN ANALYSIS IN AN AGRO-LIVESTOCK PRODUCER OF MATE YERBA

### ABSTRACT

The present study portrays the situation of an agricultural company that operates in the field of production of yerba mate and its main objective is to suggest production and sales strategies. The methodology used for the elaboration of the study in relation to the research was defined as applied. Regarding the objectives, the research was considered exploratory, bibliographic, documentary and case study. The analysis and interpretation of the data was identified as deductive and qualitative. Although the company makes a profit, there are corrections to make, and it is suggested to apply production and sales strategies to maximize quality, productivity and results. Among the production strategies, it is proposed to follow the Yerba 20 system, to adapt the equipment to the productive capacity and to qualify the workforce, and among the sales strategies, to diversify the client portfolio and hire a salesman. Thus, the use of production and sales strategies generate better results for the company.

**Key words:** Farming. Strategy. Production. Quality. Sales.

## 1. INTRODUÇÃO

O crescente aumento da competitividade, influenciado fortemente pela evolução e globalização dos negócios requer dos gestores um planejamento nas áreas de produção e vendas, pois a falta de planejamento estratégico nestas áreas podem pôr em risco a continuidade de uma empresa.

Coronado (2006), afirma que a continuidade das entidades, em um mercado altamente competitivo, está diretamente ligado a capacidade das empresas em antecipar os acontecimentos desse mercado. A governança das empresas de maior sucesso apoia-se em processos de planejamento de suas operações. Desta forma, o planejamento estratégico dos setores de produção e vendas são formas de antecipar, planejar e otimizar os resultados futuros.

A análise de estratégia de produção e vendas assume importante papel, principalmente na produtividade e maximização dos resultados. Segundo Chase, Jacobs e Aquilano (2006, p. 6) “[...] é essencial que a formulação das estratégias competitivas de negócios seja apoiada por estratégias funcionais de marketing, finanças e produção consistente e sistemicamente articuladas”.

Nesse sentido, sugerir estratégias de produção pode auxiliar a empresa em aperfeiçoar o método de produção existente, o qual visa diminuir o desperdício e alavancar a qualidade, bem como melhorar os níveis de produção. No

que tange as estratégias de vendas, pode-se elevar o faturamento por meio da oferta de um produto com valor agregado superior aos dos concorrentes, na abertura de novos mercados e na captação e retenção de novos clientes.

Diante disso, o presente estudo tem por tema a proposição de estratégias de produção e vendas em uma agropecuária produtora de erva-mate, localizada no estado do Paraná.

A empresa estudada passou por significativas mudanças na sua gestão desde o ano de 2015, devido a eleição de uma nova diretoria. Neste mesmo ano, a diretoria implementou um novo método de gestão. A diretoria citada realizou mudanças, principalmente, nas áreas contábil, financeira, produção e societária, que refletiram diretamente na melhora dos seus resultados, mas os gestores sabem que a empresa pode alcançar novos patamares de produtividade aliados à maximização dos lucros, porém, os membros da diretoria enfrentam um cenário de gestão semelhante a grande maioria das empresas brasileiras, que possuem condições de melhorar a gestão e, conseqüentemente, os resultados, mas, ao mesmo tempo desconhecem ferramentas de gestão e planejamento. Desta forma, o problema deste estudo foi: quais as estratégias de produção e vendas podem ser adotadas pela empresa objeto de estudo? Com o intuito de ofertar aos gestores ferramentas que possam auxiliar na gestão da empresa, o objetivo geral do presente estudo foi propor estratégias de produção e

vendas para otimizar a produção e alavancar o faturamento.

A realização deste trabalho foi justificada pelo fato de que a administração da empresa tem dificuldades nos planejamentos de gestão em produção e vendas, sendo assim, este estudo tem o intuito de fornecer subsídios aos gestores, de forma que esses possam auxiliá-los na tomada de decisão visando melhorar os resultados da empresa.

## 2. ERVA MATE

A erva-mate, cientificamente classificada como *Ilex paraguariensis* A. St. Hil., possui registro de consumo desde o ano de 1500, época em que os índios Guaranis habitavam a região da América do Sul, principalmente, países como: Paraguai, Uruguai, Bolívia, Argentina e Brasil. Seu consumo teve início após os índios acreditarem que a planta possuía grande valor medicinal e nutricional, pois depois de consumir a planta, os índios ficavam mais enérgicos. Posteriormente, Jesuítas e outros povos aperfeiçoaram os manejos com a planta até chegarmos nos produtos oriundos da planta que conhecemos nos dias de hoje como, por exemplo, o chimarrão, chá, tererê, refrigerante, energético, medicamentos, alimentos e cosméticos. Dada a importância da planta no século passado, a erva-mate chegou em determinado momento a ser considerada “moeda corrente” no sul do Brasil, tamanha importância da folha para o desenvolvimento da região (SINDIMATE/RS, 2019).

Dado a relevância econômica, ambiental, social e cultural da erva-mate, foi sancionada, recentemente, a Lei nº 13.791, de 3 de Janeiro de

2019, que versa sobre a Política Nacional da Erva-mate, criada com o intuito de promover e estimular todos os setores da cadeia produtiva da erva-mate, desde a criação de mudas melhoradas, passando por técnicas de plantio, produção e colheita até chegar na comercialização do produto. Entre os principais objetivos da Lei, está o desenvolvimento de pesquisas para melhorar a qualidade e a produtividade da erva-mate, oferecer linhas oficiais de crédito mais barato para o plantio, industrialização e comercialização, desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva e incentivo ao consumo da erva-mate. A lei também foi criada com o intuito de organizar a cadeia produtiva da erva-mate através de políticas públicas, pois o setor sempre careceu de políticas públicas para desenvolver o setor (BRASIL, 2019).

Diante deste cenário, torna-se importante estratégias de gestão na empresa em estudo.

## 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração do estudo em relação à pesquisa foi definida como aplicada. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi considerada exploratória, bibliográfica, documental e estudo de caso. A análise e interpretação dos dados identificou-se como dedutiva e qualitativa.

A entrevista classificou-se como parcialmente estruturada, pois segundo Gil (2018), foi realizada com um dos acionistas membro da atual diretoria que administra a entidade para melhor compreender as áreas de produção e vendas. Considerando a pesquisa em relação ao ponto de vista da forma de abordagem e análise do problema, esta classificou-se como

qualitativa pois realizou análise da produção e vendas.

A partir da entrevista foi possível propor estratégias que a empresa não possui, tanto na área produtiva como de vendas, em consonância com a Lei nº 13.791/2019.

### **3. ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO**

Em consonância com a busca por uma maior rentabilidade, faz-se necessário ater-se sobre a produção propriamente dita. Buscar a qualidade do produto, permeia todo o processo produtivo. A qualidade, conforme definido por Carpinetti (2012, p. 11) “é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário durante o uso”. Partindo dessa premissa, o estudo lançado pela Embrapa denominado Erva 20, traz técnicas de aperfeiçoamento no manejo da erva-mate que visam melhorar a qualidade da erva-mate.

Em relação a estas técnicas a primeira sugestão para a empresa em estudo é a de que inicie uma seleção criteriosa de mudas de erva mate, e não em consideração somente o preço na escolha das plantas que virão a tornar-se aptas para poda. A escolha de uma muda de erva mate com preço mais acessível não significa uma qualidade final igual ou superior a outras ofertadas no mercado. Portanto, a seleção de mudas, levando em conta a sua genética, material humano envolvido na sua criação, bem como os estudos realizados que demonstrem o potencial produtivo da muda devem ser considerados na sua aquisição. De acordo com o entrevistado, em algumas oportunidades compraram-se mudas a um preço mais baixo. Essas mudas, ao longo do cultivo, passaram a apresentar manchas escuras, reflexo da presença de pragas, que

comprometeram a produtividade da área onde as mesmas foram plantadas. Em relação às mudas de valor superior, ou seja, de qualidade superior, constatou-se que essas não comprometeram a produtividade, embora utilizando os mesmos insumos, área plantada e mão de obra.

A utilização dos insumos, sejam eles para preparação ou correção do solo, ou ainda, para o controle de doenças, pragas e plantas daninhas, ocorre de forma que a sua mensuração e doseamento são feitos baseados no conhecimento tácito, ou seja, determina-se uma certa quantidade de insumo por hectare baseada em experiências anteriores com o manejo da cultura. A sugestão é de que se realize treinamentos, por meio da contratação de profissionais habilitados, como técnicos do setor e agrônomos, com conhecimento específico sobre formas de utilização correta de insumos, que irá ampliar o conhecimento dos colaboradores da empresa em estudo e contribuir na assertividade da distribuição dos produtos, evitando o desperdício, o sobrecarregamento do solo e minimizando os efeitos dos produtos químicos utilizados no controle das doenças e plantas daninhas inerentes ao cultivo. Assim, o solo terá as condições ideais para o crescimento da planta e o produto não será afetado pela utilização demasiada de insumos químicos, preservando a sua qualidade e reduzindo custos de aplicação de adubo e calcário. Atualmente, a empresa não possui nenhum profissional contratado para realizar tal treinamento e estima-se que a contratação de dois profissionais habilitados seria capaz de treinar todo o quadro de funcionários em até 90 dias. Tendo em vista, a redução do custo da contratação do profissional

sugerido, a empresa poderia realizar parcerias com entidades públicas que visam o crescimento e fortalecimento da cadeia produtiva da erva-mate, como por exemplo, o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Nestes casos, o treinamento, na maioria das vezes, não teria custo ou seria cobrado um valor abaixo do valor de mercado. Também poderia ser realizado parcerias com instituições de ensino que pesquisam sobre a produção da erva-mate e precisam de áreas e amostras para realizar testes e, em contrapartida, poderiam disponibilizar um profissional sem custo, ou ainda, buscar suporte do profissional de treinamento através do sindicato da erva-mate, o qual a empresa é filiada.

Slack, Chambers e Johnston (2009) destacam que, por mais que a operação produtiva esteja sendo bem planejada, executada, gerenciada e controlada, sempre há algo que pode melhorar e aperfeiçoar no decorrer do processo produtivo. Diante desta afirmação, percebeu-se que a atual mão de obra empregada na empresa em estudo, pode ser aperfeiçoada através de treinamentos teóricos e práticos, como por exemplo, a poda e a colheita. Assim como, a utilização dos produtos ocorre em grande parte em função do conhecimento tácito, a mão de obra segue essa mesma linha. Com profissionais que atuam há vários anos, a forma de trabalho é, em sua maioria, baseada em experiências passadas ao longo dos anos ou no conhecimento empírico. Porém, a defasagem de tais técnicas em comparação às novas formas de trabalho disponíveis no mercado acarreta perdas e redução da qualidade do produto. Sugere-se a

utilização de treinamentos com profissionais da EMBRAPA, do SENAR e outros órgãos que fornecem qualificação para a mão de obra de profissionais que realizam o manejo. De acordo com Marques *et al* (2013), tópicos como: correta seleção de mudas, preparo do solo, procedimentos do plantio, proteção das mudas, manejo do erval, cuidados com colheita, transporte e segurança e saúde no trabalho podem ser trabalhados em um treinamento de qualificação de mão de obra. Buscar esse tipo de treinamento reflete diretamente na qualidade do produto, uma vez que, o manejo da cultura se dá de forma mais assertiva. Esse mesmo critério poderá ser exigido quando da contratação da mão de obra terceirizada, tendo em vista que a contratação da mão de obra terceirizada, ocorre geralmente na época de safra da erva-mate, que acontece entre os meses de maio e agosto de cada ano, mas, isso não significa que a pessoa física ou empresa terceirizada trabalhe ininterruptamente nos meses de safra.

Tal contratação é avaliada de acordo com o aumento da produção ou da venda e somente ocorre quando o quadro de funcionários não atende esta demanda. Nos períodos de safra ou até fora dela, os terceirizados propensos a atender o pedido de qualificação podem se capacitar e a empresa contratante do serviço terceirizado pode avaliar a pessoa ou empresa mais capacitada para desempenhar o serviço proposto. Tal sugestão é ofertada em razão de existir mão de obra excedente para a poda e colheita da erva-mate na região onde a empresa está localizada, no estado do Paraná, sendo possível exigir tal qualificação. A pessoa ou empresa que se propõe a qualificar-se, como em

qualquer outro ramo, possui mais chances de obter o serviço.

Considerando o aumento de produção e vendas, tendo em vista o investimento em qualidade, seja de matéria-prima, insumo ou mão de obra e desenvolvimento de estratégias de vendas, a empresa deve estar preparada para suportar esse aumento de produção. Corrêa e Corrêa (2012, p. 417) afirmam que “a função de uma unidade produtiva é atender adequadamente a sua demanda, ou seja, é função do gestor de operações garantir que a operação tenha capacidade necessária e suficiente para que o atendimento a essa demanda ocorra.” Atualmente, a empresa conta com 30 funcionários que realizam todas as atividades inerentes à cultura. Realizado em sua maioria de forma manual, a mão de obra está, atualmente, adequada à capacidade produtiva, salvo raras exceções, como na época da safra ou aumento repentino da produção ou da venda. Porém, com o aumento esperado da produção e do faturamento, faz-se necessário a mecanização de alguns processos para atender a capacidade produtiva e para evitar a contratação de novos colaboradores, que encareceria o custo de produção. Estima-se que o atual quadro de funcionários consiga suprir a demanda de produção de até 2.500 (duas mil e quinhentas) ton/hectare, sendo necessário a revisão de contratação de novos funcionários quando ultrapassar essa demanda.

Atualmente, a pulverização de defensivos é feita com tanque costal com capacidade de 10 litros de produto diluído e com bombeamento manual. Se a produção realmente atingir um aumento projetado, este processo

pode ser aprimorado com a utilização do pulverizador automático, que tem seu custo médio avaliado em R\$ 250,00/unidade. Assim, o funcionário envolvido na etapa teria minimizado seu esforço por movimento repetitivo e cobriria uma área maior em menos tempo.

Outro ponto que pode ser otimizado é o corte. Atualmente, utiliza-se, na sua maioria, o corte com tesoura manual. A empresa possui alguns exemplares da tesoura eletrônica, cuja força do corte é semelhante a um motor. Propõe-se a substituição das tesouras manuais pelas eletrônicas em sua totalidade, uma vez que, as mesmas oferecem um corte mais rápido, que comporta o aumento da produção esperada, além de prover um maior conforto ao funcionário, já que não será necessário fazer força muscular para executar corte, evitando lesões decorrentes da repetição do movimento.

Por fim, pode-se otimizar a etapa que engloba o transporte das folhas de erva-mate após o corte. Hoje, este transporte é realizado de forma manual, onde o funcionário coloca uma determinada quantidade de folhas em sacarias e leva até o veículo que destinará a erva até o comprador. Para otimizar o tempo dessa tarefa, sugere-se a aquisição de um trator de pequeno porte, equipado com uma carreta agrícola que possa transitar entre os espaçamentos do erval e carregar as folhas colhidas até o transportador.

Tais investimentos são acessíveis, inserindo-se dentro da realidade financeira da empresa, porém, sugere-se a análise de viabilidade antes de efetuar a compra e sugere-se a realização de investimento gradativo, de acordo com o aumento da produção e venda e da capacidade de pagamento.

Cabe salientar que o aumento da produção está diretamente ligado ao aumento da venda.

#### **4. ESTRATÉGIAS DE VENDAS**

O momento atual pelo qual a empresa objeto de estudo atravessa, sugere uma certa estabilidade financeira. Porém, é essencial como planejamento a médio e longo prazo, a empresa definir estratégias de venda visando um aumento satisfatório dos resultados apresentados, tendo em vista a possibilidade de abertura de novos mercados e clientes, o aumento do consumo da erva-mate e a capacidade produtiva da empresa.

É possível afirmar que o cenário atual possui diversas empresas que concorrem dentro do ramo da erva-mate, portanto, diferenciar-se das demais é de suma importância para o alcance dos objetivos propostos. Dentro dessa premissa de diferenciação, a criação de valor para o produto que será oferecido ao final do processo assume um papel importante dentro dessa equação. Desse modo, Kotler e Armstrong (2007, p. 7) enfatizam que “a proposição de valor de uma empresa é o conjunto de benefícios ou valores que ela promete proporcionar aos clientes para satisfazer suas necessidades.” Para que haja criação de valor, a empresa deve analisar e avaliar a totalidade de seus processos, pois cada etapa é responsável pela agregação de valor ao produto final, sendo assim, a utilização de mão de obra qualificada e treinada e a utilização de matéria-prima e insumos de primeira linha, conforme citado na análise anterior, são essenciais para a empresa conseguir diferenciar o seu produto em relação aos concorrentes e, para entregar um produto com

valor agregado. Caso a empresa continue a optar pelo preço em detrimento da qualidade, dificilmente conseguirá entregar um produto com valor agregado.

Em relação ao papel do vendedor, é importante salientar a prospecção de novos clientes e mercados. Tejon e Cobra (2007, p. 31) afirmam que “como um elo entre produtores, distribuidores e consumidores, os vendedores desempenham um papel importante para atender a demanda e mesmo para incrementá-la”. Sendo assim, sugere-se a contratação de um profissional da área, que equipado com um veículo, possa desenvolver atividades que busquem a ampliação do faturamento da empresa. Tais atividades seriam desempenhadas com a visitação nas empresas que utilizam a erva-mate como matéria-prima para beneficiamento. Durante a visitação, o vendedor poderia oferecer amostras do produto da empresa, abordando a sua qualidade. Esse profissional desenvolveria sua carteira de clientes junto a empresas que trabalham com a exportação da erva-mate, indústrias farmacêuticas e cosméticas, empresas que produzem bebidas derivadas da erva-mate, indústrias de erva-mate para chimarrão (desde que não concorra diretamente com o principal cliente da empresa), dentre outros possíveis clientes que utilizam a erva-mate como matéria-prima ou insumo.

Além disso sugere-se promover o incentivo a pesquisas e parcerias com outras empresas, com a finalidade de desenvolver novos produtos à base da erva-mate, e delegar um responsável em estimular a produção de produtos à base de erva-mate ainda pouco explorados. Atualmente, não existe tal cargo na empresa,

porém, estima-se que a existência deste profissional trará uma melhor distribuição e aumento da receita da empresa, visto que, hoje a distribuição e o faturamento da empresa estão ligados majoritariamente, a um único cliente.

Relacionado ao papel do vendedor é importante criar um canal de comunicação que vise suportar a gama de clientes relacionados nessas recomendações e facilitar a interação entre eles e a empresa. Kotler e Armstrong (2007) afirmam que a tecnologia digital auxilia na distribuição dos produtos para os clientes e na comunicação da empresa com os clientes, sejam eles, coletivamente ou individualmente. Dessa forma, indica-se a criação de uma página virtual com a finalidade de apresentar a empresa, o produto e suas possibilidades de consumo, bem como criar esse canal de comunicação entre os clientes e a empresa. Assim, dúvidas acerca do processo e produto, solicitações a respeito de pedidos futuros, solicitação de visitas, dúvidas de faturamento, envio de amostras do produto, entre outras, poderiam ser encaminhadas para uma resolução de forma mais ágil e direta. Tal canal também poderá ser utilizado para a comunicação entre potenciais fornecedores de insumos, serviços e demais profissionais relacionados à atividade. Salienta-se que esta ferramenta não está sendo utilizada pela empresa e seu custo de implantação seria baixo. Os atuais diretores e o vendedor poderiam administrar tal página.

Aliada à comunicação com o cliente de forma mais direta, existe a necessidade de fidelização do mesmo. Hoje em dia, as negociações, os produtos, os mercados e os gostos dos clientes mudam rapidamente, por isso, possuir um método de fidelização dos clientes é

um dos inúmeros subsídios existentes para a empresa não o perder. Com a da fidelização é possível criar um vínculo mais pessoal com o cliente, de modo que, por meio desse vínculo seja possível conhecer as particularidades do cliente. Uma das formas de estabelecer a fidelização com o cliente é a gestão do relacionamento com ele. Por meio da gestão do relacionamento, a empresa pode estabelecer um *feedback* com o cliente e perceber os principais pontos que o cliente ficou satisfeito, assim como os principais pontos que o cliente ficou insatisfeito, de forma que esses *feedbacks* possam melhorar o atendimento e fidelizar o cliente. A gestão do relacionamento também permite a customização de mensagens e programas, sendo que essas mensagens e programas podem ser desenvolvidas de acordo com o perfil de cada cliente.

Outra forma de fidelizar o cliente é mediante a realização de um serviço de pós-vendas, que consiste em saber se o que foi combinado nas negociações foi cumprido e ao mesmo tempo aumentar a interação entre cliente, vendedor e empresa. O pós-venda pode ser realizado diretamente pelo vendedor, através de uma ligação para saber se correu tudo certo após a concretização da venda, ou até mesmo, com o disparo de *e-mails* automáticos, solicitando se o cliente ficou satisfeito com o produto adquirido, se foi bem atendido, se o produto foi entregue conforme combinado, entre outros fatores.

Para concretizar a fidelização dos clientes, sugere-se à empresa o investimento em um *software* capaz de realizar a aproximação entre cliente, empresa e vendedor. Este *software* pode ser adquirido ou ainda locar, realizando

pagamento mensal, o que tornaria o custo menor. Neste software poderia ser realizado agendamento de visitas futuras e avisar o cliente quando o vendedor estará em sua empresa, gerar relatórios de vendas para saber quanto o cliente comprou, e enviar mensagens a respeito dos benefícios da erva-mate e o crescimento do mercado com produtos à base da erva-mate, a fim de instigar o cliente a investir ou consumir a erva-mate.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa possibilitará aos administradores da empresa, conhecer importantes ferramentas de gestão, que poderão servir de auxílio na tomada de decisão e suporte para implementar as estratégias de produção e vendas que foram propostas, no intuito de melhorar a qualidade, produtividade e faturamento.

Deste modo, a pergunta do problema foi plenamente respondida ao longo do estudo por meio do embasamento teórico, e na forma de estudo aplicado, com base nas estratégias de produção e vendas. Procurou-se responder o problema proposto com a recomendação de estratégias que visem melhorar a produção e a qualidade do produto, principalmente com o Sistema Erva 20 e o treinamento da mão de obra, e estratégias que visem melhorar o faturamento da empresa, sobretudo, com ações de vendas, entre elas instituir um vendedor externo, explorar novos mercados, ofertar um produto com agregação de valor e por fim, fidelização de cliente.

Em relação ao objetivo geral, este foi devidamente satisfeito, pois foram analisadas as estratégias de produção e de vendas, as quais

visam maximizar a produtividade, a qualidade e o faturamento da empresa. O conhecimento das estratégias de produção e vendas, espera-se que estas ferramentas sejam utilizadas no cotidiano da empresa como ferramenta de gestão e poder de decisão.

Mesmo a empresa tendo obtido resultados positivos ao longo dos anos analisados, ela precisa gerir melhor os seus recursos e a sua destinação para maximizar seus ganhos.

No que concerne as estratégias de produção e vendas, a empresa necessita de uma maior estruturação nessas áreas, visto que, o consumo da erva-mate vem aumentando em mercados ainda pouco explorados, como, por exemplo, mercados que utilizam a erva-mate *in natura* para elaboração de bebidas variadas, cosméticos, alimentos, medicamentos, além do crescimento do mercado do chimarrão. Assim, trabalhar questões relativas a estratégias de produção e vendas, dialoga diretamente com o proposto pelo referencial teórico, no intuito de maximizar resultado, oferecendo um produto de qualidade elevada, atento às mudanças do mercado ervateiro.

Recomenda-se também à empresa objeto de estudo, a análise mais aprofundada das estratégias de produção, visto que, a aplicação do Sistema de Produção Erva 20 e o treinamento da mão de obra possibilitam maior produtividade e qualidade do produto, sem deixar de lado estratégias de capacidade produtiva da empresa, que possuem grande importância no escoamento da produção, no intuito de não perder competitividade em relação ao concorrente. Sendo assim, um olhar atento sobre a mão de

obra qualificada e o acompanhamento da capacidade produtiva podem trabalhar em sinergia com o proposto pelos autores referenciados, levando a empresa a novos patamares produtivos.

O estudo demonstrou também a importância da gestão estratégica de vendas, elencando o papel do vendedor, os níveis de qualidade e agregação de valor do produto, utilização da internet como ferramenta de marketing, bem como, destacou a relevância do relacionamento com o cliente e o pós-venda, no intuito de fidelizar o cliente.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a análise minuciosa acerca dos custos e despesas inerentes à empresa objeto de estudo, tendo em visto que o atual trabalho atentou-se a avaliação da produção e vendas da organização. Por meio da análise dos custos e despesas, a empresa poderá aumentar seus ganhos sem perder sua competitividade.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei n. 13.791, de 03 de jan. de 2019. **Política Nacional da Erva-mate**. Brasília/DF, abr. 2019.

CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Roberts; AQUILANO, Nicholas T. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARQUES, Jurandir José *et al.* **Erva-mate: guia para aplicação de boas práticas agrícolas**. Lajeado: Emater/RS-Ascar, 2013.

SINDIMATE/RS. **Net**, Disponível em: <<http://www.sindimaters.com.br/pagina.php?cont=sindimate.php&sel=2>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009

TEJON, José Luiz; COBRA, Marcos. **Gestão de vendas: os 21 segredos do sucesso**. São Paulo: Saraiva, 2007.

---

### Daniel Knebel Baggio

Possui graduação em Administração pela UNIJUI, Mestrado e Doutorado em Contabilidade e Finanças - Universidad de Zaragoza, revalidado pela Universidade de São Paulo (USP) em Controladoria e Contabilidade. Atualmente é professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNIJUI e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada (URI).

---

---

### Ivete Aparecida Patias

Doutoranda em Desenvolvimento Regional pela UNIJUI, possui graduação em Ciências Contábeis pela FEMA, Mestrado em Desenvolvimento Regional pela UNIJUI. Atualmente é professora do Instituto Federal Farroupilha, Campus Santa Rosa – RS.

---

---

### Mizael Antônio Büttenbender

Pós-Graduado em Gestão e Negócios pelo IFFAR-RS, possui graduação em Ciências Contábeis pela FEMA.

---