

Eixo: Estratégia e Internacionalização de Empresas

ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

ANALYSIS OF MANAGEMENT PROCESS OF FOOD INDUSTRY

Letyane Patta De Souza, Carla Eberhardt, Maísa Turra, Sarana Severo, Franciane Cougo Da Cruz e
Anderson Cougo Da Cruz

RESUMO

O presente trabalho visa analisar como ocorre o processo de gestão de uma Indústria de Alimentos localizada no noroeste do estado do RS. Especificamente, buscou-se contextualizar o processo de gestão; analisar as práticas e ações dos gestores a partir das áreas de marketing, planejamento estratégico e gestão de pessoas; verificar a composição da estrutura organizacional da empresa; e, realizar sugestões de melhoria tendo por base a situação encontrada. A pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso, através de uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Quanto aos meios para a obtenção dos dados a pesquisa define-se como bibliográfica, documental e de levantamento. Os dados foram coletados através de uma entrevista semiestruturadas, aplicada ao gestor da organização em uma de suas padarias, no período da tarde, no mês de outubro do ano de 2015. Para análise das informações utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Logo, como principal resultado, percebeu-se que a empresa possui uma gestão administrativa bem estruturada, com ações definidas para o alcance dos objetivos. Ainda, possui definida ações a serem implementadas, assim como, melhorias a serem realizadas. Como sugestão para qualificação da gestão e melhor posicionamento da empresa no mercado, sugeriu-se a realização de pesquisas de satisfação junto aos clientes.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional, Gestão, Planejamento Estratégico, Clientes.

ABSTRACT

This study aims to analyze how is the process of managing a food industry located in the northwestern state of RS. Specifically, it sought to contextualize the management process; analyze the practices and actions of managers from the areas of marketing, strategic planning and personnel management; check the composition of the company's organizational structure; and performing improvement suggestions based on the situation encountered. The research was conducted as a case study through a qualitative, exploratory and descriptive approach. As for the means for obtaining the data search is defined as bibliographical, documentary and survey. Data were collected through a semi-structured interview, applied to the organization manager in one of his bakeries, in the afternoon, in October of 2015. For information analysis used the technique of content analysis. Soon, as the main result, it was realized that the company has a well-structured administration, with defined actions to achieve the goals. Still, it has defined actions to be implemented, as well as improvements are made. As a suggestion for qualification management and better position the company in the market, it was suggested to carry out satisfaction surveys with customers.

Keywords: Organizational Environment, Management, Strategic planning, Customers.

1 INTRODUÇÃO

O mercado consumidor exige cada vez mais das empresas na questão da qualidade dos produtos e prestação de serviços. Desta forma as empresas buscam aprimorar o processo produtivo para produzir com qualidade, atender as necessidades e satisfazer seus clientes.

Para se manter competitiva no mercado é de suma importância que a organização possua um plano de gestão bem estruturado que englobe todos as áreas da empresa e que, por meio destas, se adapte as mudanças que ocorrem nos diversos cenários e ambientes em que a empresa esta inserida.

A fim de se adequar as mudanças e atingir as metas e objetivos estabelecidos com base em sua visão, a empresa precisa estabelecer a melhor direção a ser seguida. Estas ações serão delineadas a partir de um planejamento estratégico bem estruturado, que envolva todas as áreas da empresa na implantação das ações.

Quanto à realização das ações do planejamento torna-se indispensável uma estrutura bem organizada a partir de um organograma que comunique e defina o nível hierárquico de subordinação de cada colaborador.

Para atender as necessidades, manter e prospectar novos clientes se torna importante ter um plano de marketing bem definido para realizar a divulgação de seus produtos, assim como, de sua marca, visando o aumento de vendas, bem como, atrair e fidelizar os clientes.

Com os consumidores cada vez mais exigentes torna-se imprescindível que a empresa ofereça um bom atendimento dos processos e serviços. Para isso é necessário que os colaboradores estejam motivados na realização das atividades, entendendo a importância deste como sendo principal diferencial competitivo. Torna-se essencial que a empresa desenvolva as habilidades através de treinamentos e capacitações a fim de atingir a excelência no atendimento.

O presente trabalho desenvolveu-se, a partir de informações adquiridas com a gerência administrativa da indústria de alimentos, a partir de uma entrevista semiestruturada gravada e posteriormente transcrita, em que os temas entrevistados tiveram embasamento teórico com apoio da literatura. Como situação problemática buscou-se verificar como ocorre o processo de gestão de uma indústria de alimentos da região noroeste do estado do RS?

Por fim analisaram-se as informações obtidas na entrevista e, com base nestas, foram feitas sugestões de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de realizar uma melhor contextualização dos temas tratados nesta pesquisa, apresentam-se a seguir o entendimento de diferentes autores sobre a estrutura organizacional, planejamento estratégico e aos processos das áreas de marketing e gestão de pessoas.

2.1 Estrutura Organizacional

Denomina-se estrutura organizacional o conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa. A estrutura organizacional de uma empresa está geralmente demonstrada em organogramas, funciogramas e fluxogramas de atividades (MARRAS, 2009).

Uma estrutura apropriada, define o autor, facilita obter respostas eficazes para problemas de coordenação e motivação, problemas que podem surgir por razões ambientais, tecnológicas ou humanas. À medida que as organizações crescem e se diferenciam, sua estrutura se molda respectivamente. A estrutura organizacional pode ser gerenciada por meio do processo de desenho organizacional e mudança.

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas. A estrutura organizacional não é estática, o que poderia ser deduzido com base em um estudo simples de sua representação gráfica: o organograma. A estrutura organizacional é bastante dinâmica, principalmente quando são considerados seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema de funcionamento (OLIVEIRA, 2011, p.69).

O mesmo autor aponta ainda que a estrutura de uma empresa deve estar baseada e delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas.

2.2 Planejamento Estratégico

Para Oliveira (2014, p. 17) o “Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa [...] atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Desta forma, o planejamento estratégico é um plano de ação desenvolvido para atingir as metas estabelecidas pela organização que tem como principal objetivo orientar as decisões referentes à alocação dos recursos, prioridades e ações necessárias para atingir as metas estratégicas. Os planos de ações são desenvolvidos pelo nível estratégico da empresa ou cúpula administrativa e serve para orientar o rumo das empresas e as atividades de curto, médio e longo prazo (GRIFFIN, 2007).

O planejamento estratégico, conforme aborda Chiavenato e Sapiro (2009), possibilita a realização de diagnósticos, no qual podem ser analisados diversos fatores e forças do ambiente, assim como, identificar futuras ameaças ou oportunidades potenciais que exijam alguma decisão estratégica da organização.

Segundo Oliveira (2014, p.111), iniciando o processo de planejamento estratégico deve ser realizada uma análise do ambiente organizacional, momento este onde serão identificados pontos fortes e fracos do ambiente interno da instituição e, aspectos referentes ao ambiente externo, tais como, oportunidades e ameaças. No diagnóstico da empresa devem ser evidenciados itens como a missão, visão, valores, política, objetivos, metas, entre outros aspectos. A exemplo, sobre a missão organizacional, o autor define como sendo “ a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

Dessa maneira, o autor aborda que na declaração da missão, a empresa deve constar qual é o negócio da empresa, qual seu papel na sociedade em que está inserida e quais necessidades ela procura satisfazer. Essas definições além de orientar as atividades da empresa ajudam a concentrar os esforços das pessoas para uma mesma direção.

2.3 Marketing

A Associação Americana de Marketing (2004, apud Las Casas, 2009, p.7) define que o marketing “[...] é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para o cliente, bem como, a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado”.

O autor ainda aborda que o planejamento das quatro variáveis do composto mercadológico, definidos como preço, promoção, ponto e produto, são essenciais para o

posicionamento estratégico do negócio no mercado e traz que o marketing sempre deve ser praticado em qualquer época da comercialização dos produtos e que as variáveis sempre foram utilizadas, variando apenas o grau de utilização devido ao desenvolvimento tecnológico de cada período.

A evolução do conceito de marketing considera o relacionamento como a melhor forma de manter a vantagem competitiva em um ambiente comercial que está cada vez mais competitivo. Um cliente satisfeito, leva em consideração os benefícios que recebe na oferta comercial e o valor que pagou por estes (LAS CASAS, 2009).

2.3.1 Plano de Marketing

Várias empresas são extremamente eficazes na elaboração de planos estratégicos de Marketing, que contenham seus ideais como visão, missão e valores, mas totalmente despreparadas para enfrentarem a realidade da implementação que deve ser estabelecida pelo plano estratégico da empresa, pois se for de maneira inadequado, a implementação do plano estratégico, este pode gerar resultados insatisfatórios, na lucratividade, na detenção de mercados e até na remuneração dos gestores, o que pode acarretar no mau desempenho da empresa (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2008).

Um planejamento de marketing para Stevens *et al.* (2001) deve começar definindo qual produto ou serviço será oferecido pela empresa. As estruturas para estabelecer preços e canais de distribuição são baseadas no produto ou serviço oferecido ao cliente. É preciso considerar o ponto de vista do consumidor sobre o que a empresa está oferecendo, para entender o que significa o termo produto. Da mesma forma essa abordagem é necessária para desenvolver os atributos certos para cada produto, ou seja, essas decisões relativas são necessárias para produtos novos e também para os que já existem na empresa.

De acordo com Kotler e Armstrong (2008, p.58), para ser bem sucedida a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes. Assim, os profissionais de marketing devem fazer mais do que simplesmente se adaptar às necessidades dos consumidores-alvos, é preciso obter vantagem estratégica posicionando agressivamente suas ofertas em relação as de seus concorrentes na mente dos consumidores.

Segundo o mesmo autor, uma estratégia de marketing pronta, competitiva e ideal para todas as empresas é inexistente, cada uma deve levar em consideração seu tamanho e sua posição não comparando-se com os concorrentes. Grandes empresas com potencial dominante frente ao setor podem utilizar certas estratégias que empresas pequenas não conseguem arcar. Não basta apenas ser grande, existem estratégias vitoriosas para grandes empresas, mas também, aquelas que podem levar ao fracasso. Empresas pequenas podem desenvolver estratégias de grande sucesso, que podem proporcionar taxas de retorno melhores do que as das grandes empresas.

2.4 Gestão de Pessoas

A gestão de recursos humanos, assim como os demais setores, necessita de um planejamento definido no qual "[...] ajuda a administração no projeto de plano de carreiras, bem como o recrutamento bem-sucedido de pessoal para assumir as posições na carreira" (MONTANA, CHARNOV, 2010, p. 202).

O recrutamento pode ser realizado internamente e externamente. O recrutamento interno ocorre quando a empresa pretende preencher a vaga em aberto com um de seus funcionários, e o recrutamento externo ocorre com candidatos que são buscados fora da empresa. As formas de recrutamento são as mais diversas e ocorrem por meio de cartazes, arquivos de candidatos, contato com sindicatos, com universidades, agência de recrutamento,

contatos com outras empresas, anúncios em jornais e revistas (CHIAVENATO, 2009).

O processo de recrutamento dá subsídios para a processo de seleção. Se não houver candidatos com potencial para conquistar a vaga a ser preenchida, não haverá seleção. Percebe-se então, a necessidade de criatividade para atrair o máximo de pessoas que tenham as competências necessárias e estejam interessadas em participar do processo (FRANÇA FILHO, 2012, p. 32).

A seleção deve ser bem definida. “Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com maior competência possível [...]”, segundo expõe Gil, (2011, p. 91). Os métodos de seleção ocorrem por meio de entrevistas, avaliações de conhecimentos gerais e específicos, testes psicológicos, técnicas vivenciais, avaliação de saúde do candidato para a decisão de contratação de pessoal (FRANÇA FILHO, 2012).

Para capacitar os colaboradores e torná-lo competentes e diferenciados no mercado, com capacidade de criar e inovar, sanar problemas, e agilizar ou melhorar processos, as empresas estão investindo em treinamento e desenvolvimento dos seus recursos humanos, a fim de buscar uma maior competitividade perante o mercado (GALVÃO; SILVA; DALFIOR 2013, p.47)

Assim, para melhor identificar as pessoas certas e realizar a alocação correta destas nas empresas, é realizada a análise e descrição de cargos. Este compreende “[...] o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas [...] padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa” (MARRAS, 2011, p. 83). Já a análise de cargos “[...] significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente” (CHIAVENATO, 2010, p.218).

Segundo o mesmo autor as realidades das empresas quanto ao plano de carreiras é uma sucessão de acontecimentos do qual não estão planejados, e que as pessoas dentro das organizações vêm construindo o seu próprio caminho. O plano de carreiras precisa ser visto pelas empresas e colaboradores como um plano que define e possibilita várias alternativas de carreira dentro da empresa. Além de sua remuneração, os funcionários buscam incentivos e benefícios na empresa.

Com relação aos benefícios, Marras (2011, p. 127) expõe que são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas do colaborador. Este atendimento, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse, entre outros fatores, proporcionando a à empresa maior valor, no ponto de vista do público interno e externo e, conseqüentemente, a torna mais competitiva no mercado.

Contudo os colaboradores dependem de motivação, afirmam os autores Galvão, Silva, Dalfior (2013, p.53), onde trazem que a “motivação é um processo de induzir um indivíduo ou um grupo [...] a atingir objetivos da organização, enquanto tenta atingir os objetivos pessoais”. Toda motivação depende também de ser um feedback positivo do qual proporciona relações ricas, e acaba por incrementar o desempenho exigido pela organização (SILVA FILHO, 2009).

3 METODOLOGIA

De acordo com Silva (2008, p.53), “a metodologia a ser empregada em uma pesquisa deve ser feita desde a formulação do problema, das hipóteses levantadas até a delimitação do universo ou da amostra”.

Para Marconi, Lakatos (2010, p.65) a pesquisa precisa de métodos, que é o conjunto

das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (conhecimentos válidos e verdadeiros), traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

De acordo com Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p.27), “[...] o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”.

3.1 Classificação da pesquisa

O método utilizado para a realização da pesquisa deu-se através da elaboração de um estudo de caso, de uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos e meios para a obtenção de informações e dados esta define-se como bibliográfica e de levantamento.

A pesquisa, quanto ao tipo exploratória e descritiva, de acordo com a definição abordada por Gil (2008, p.27), define-se, as pesquisas exploratórias, como atividades que têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Já a pesquisa é considerada descritiva, segundo o autor, quando o pesquisador busca observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos, sem interferir neles”. Tem como objetivo principal descrever as características de um evento ou população e descobrir, com precisão, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e peculiaridades. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Com relação aos dados primários da pesquisa, estes foram obtidos por meio de uma entrevista semiestruturada aplicada ao gestor e proprietário da Indústria de Alimentos. Os dados secundários foram obtidos através de pesquisas bibliográficas em livros.

3.2 Coleta e análise dos dados

A coleta de dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Assim sendo, os métodos utilizados para realizar a coleta podem variar conforme o tipo de investigação e as circunstâncias (MARCONI; LAKATOS 2003, p. 165)

Um dos métodos utilizados para a coleta de dados primários é a entrevista, na qual se dá mediante conversação entre duas pessoas, tendo como principal objetivo a obtenção de informações a respeito de um determinado assunto. Este método possibilita ao entrevistador maior flexibilidade, pois permite esclarecer e tirar dúvidas como garantia de estar sendo compreendido (MARCONI, LAKATOS, 2003).

Com relação aos dados primários da pesquisa, estes foram obtidos por meio de uma entrevista semiestruturada, a partir de um questionário previamente elaborado contendo vinte e duas questões abertas aplicadas ao gestor e proprietário da Indústria de Alimentos, localizada na cidade de Santa Rosa (RS). Foi solicitada autorização e as respostas do gestor, às perguntas realizadas, foram gravadas com o consentimento do entrevistado para posterior transcrição e análise do conteúdo. A entrevista foi realizada no período compreendido entre às 18 horas e às 19 horas do dia 26 de outubro de 2015 em uma das filiais da empresa, definida como uma padaria. Os dados secundários foram obtidos através de pesquisas bibliográficas em livros do acervo bibliográfico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

Farroupilha (Iffarroupilha Campus Santa Rosa), e também, de livros que não pertenciam à mesma, além disso, foram buscados dados secundários na organização em estudo.

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a de análise e interpretação. Estes dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 2008, p. 168).

Neste sentido, observa-se que a “análise de dados não é um fim em si mesma. Seu objetivo é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo”. (Malhotra, 2001, p.387). Este processo envolve os resultados obtidos e a devida comparação ao resultado proposto, ou anteriormente divulgado em teorias ou estudos praticados.

A análise de conteúdo é, particularmente, utilizada para estudar material de tipo qualitativo (aos quais não se podem aplicar técnicas aritméticas). Portanto, deve-se fazer uma primeira leitura para organizar as ideias, incluídas para, posteriormente, analisar os elementos e as regras que as determinam (RICHARDSON, 2012, p. 224).

O presente estudo, segundo Silva e Fossá (2013), utiliza-se da análise de conteúdo o qual visa interpretar os dados coletados na pesquisa. “A análise de conteúdo atualmente pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo (verbais ou não-verbais). Este tipo de análise “deve ser eficaz, compreender melhor um discurso para aprofundar e extrair os momentos mais importantes. Deve basear-se em teorias relevantes para explicação das descobertas do pesquisador” (RICHARDSON, 2012).

4 RESULTADOS E CONCLUSÕES DA PESQUISA

O resultado da pesquisa foi obtido através de uma entrevista composta por vinte e duas questões que abordaram temáticas relacionadas as áreas de Marketing, Estrutura Organizacional, Gestão de Pessoas e Planejamento Estratégico.

A seguir, apresenta-se a descrição das respostas dadas pelo gestor da Indústria de alimentos, foco do estudo, localizada na cidade de Santa Rosa, região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

4.1 Análise dos resultados confrontados com a teoria

Em relação ao Plano de Marketing e as ações executadas pelas organizações, a empresa em análise não possui um plano de marketing plenamente definido, existem apenas algumas ações pontuais. Ações essas que se distinguem em vias, como cliente final, distribuidores, clientes supermercadistas, clientes padaria, restaurante e outras áreas específicas, e através de cada área são elaborados os planos de ação para o desenvolvimento dos processos de trabalho. A empresa possui ações específicas, pontuais e atividades de motivação para cada uma dessas áreas como, por exemplo, cartão fidelidade para clientes do restaurante, a cada número de almoços realizados o cliente tem direito a um almoço gratuito. Algumas estratégias de marketing que a organização aderiu são a promoção e divulgação de produtos e serviços. Dentre as quais se destacam: *Facebook* pago, que é uma propaganda da

empresa na rede social, anúncios em jornais e revistas dependendo da linha de atuação, anúncios na rádio, e na televisão duas vezes ao ano para divulgar e reforçar a marca.

Verificou-se na literatura pesquisada que toda organização tem definido, ou deveria definir, o seu público alvo e as necessidades de cada cliente. Verificou-se que o cliente final da organização em estudo não está integralmente definido, o público alvo é variado, do adolescente mais jovem até senhoras com mais idade. Esta classificação foi definida através de pesquisas internas informais, determinada através das vendas realizadas.

Para conhecer o mercado, a empresa Indústria de Alimentos identifica seus concorrentes através dos próprios clientes, que fazem comentários de comparações com a concorrência, como cotações de preços, qualidade de produtos, bom relacionamento com o cliente, organização do ambiente e outras questões. Através destas informações a empresa busca estabelecer algumas estratégias necessárias para a venda. De acordo com o gestor, o diferencial da empresa em relação aos concorrentes, são ações simples, mas de grande valor, como o atendimento e ambiente diferenciado, qualidade no produto por ser fabricado por pessoas especializadas, com melhor acabamento no produto pronto para venda por ser feito com matéria prima selecionada.

O produto identificado como “carro chefe” pela organização são os salgados, que vendem muito mais quando comparados aos outros produtos. O gestor acredita que a concorrência não ofereça ameaças em relação a seus produtos e a principal oportunidade encontrada é como a empresa é vista em relação a seus concorrentes, pois a empresa é pioneira na fabricação e venda de muitos produtos, por buscar novidades e ideias fora da região que, muitas vezes, são copiadas pela concorrência. No que se refere aos demais produtos ofertados pela empresa, estes definem-se como, além dos salgados, doces, tortas naturais e congeladas, pães, lanches, massas pré-misturas, entre outros produtos fabricados diariamente e distribuídos para todo o país.

A estratégia de definição do preço de venda da mesma é estabelecida pela média de mercado. O preço que é aceito pelos clientes e não pode ser abusivo, pois há produtos que os clientes até pagariam mais, mas em outros não. Em relação à situação econômica atual do país, a empresa teve uma queda no faturamento, em torno de 15% ao mês, mas não diminuiu o número de clientes. Apenas houve uma diminuição nos valores de venda, ou seja, as pessoas compram menos, dando prioridade a produtos básicos, deixando de lado os produtos que agregam valor à venda.

Ao analisar as ações feitas pela organização em seu planejamento de marketing, encontra-se expressivamente necessário, melhor estruturar ou adequar um Plano de Marketing a ser seguido pela empresa pois, como já foi citado por Magalhães e Sampaio (2008), um plano de marketing implementado de maneira eficaz, por meio de uma produção bem elaborada juntamente com os processos operacionais, pode ser a diferença entre o sucesso ou o fracasso da empresa em atingir os seus objetivos tanto de marketing como organizacionais.

Em relações a concorrência identificada pela empresa, percebe-se que é caracterizado como concorrência pura. Segundo Churchill e Peter (2012), isso ocorre quando produtos similares são oferecidos por mais de uma organização no mercado, compradores e vendedores são familiarizados com os produtos e tanto aqueles como estes podem entrar facilmente no mercado como, por exemplo, um supermercado ou uma padaria como visto no estudo.

Neste cenário, muitas empresas lançam novos itens que acabam tornando obsoletos os produtos de seus concorrentes. A concorrência é um importante fator a considerar, pois além da concorrência de produto existe a concorrência a nível de empresas. Então a abertura de muitos concorrentes pode acarretar a retirada de alguns varejistas menos preparados em determinada área de atuação (KOTLER e KELLER, 2006).

De acordo com o gestor, devido à situação econômica atual, a empresa teve uma queda em seu faturamento. Para os autores anteriormente citados, a economia afetada diretamente as

atividades de marketing das organizações, pois os ciclos básicos da economia que afetam os negócios mudam constantemente. Por tanto as empresas devem adaptar-se constantemente ao ambiente, que se apresenta normalmente bastante dinâmico no que se refere à economia.

Quanto a estrutura organizacional da empresa o gestor considera justa a sua forma, assim como, a forma de liderar e expor suas ideias frente ao quadro de funcionários. O processo ocorre de uma forma bem organizada e estruturada, cada loja possui uma gerente e a empresa tem duas subgerentes que coordenam os times. Na fábrica tem uma gerente de produção e a diretoria. O marketing é dirigido por uma só pessoa que é definida pela equipe administrativa, e em relação a criar departamentos o gestor afirma que a empresa não é grande o bastante para implantar um departamento para cada área, ressalta ainda que o departamento administrativo faz quase tudo, pois possui pessoas especializadas em marketing, custos e vendas. A empresa possui organograma definido, porém este não está sendo utilizado ainda em cada filial para a visualização dos seus funcionários. Com relação as unidades estabelecidas, existe a sede administrativa, uma fábrica que elabora os produtos e padarias instaladas na cidade, além de um espaço gourmet que oferece os serviços de padaria, confeitaria, conveniência e restaurante que serve também, as tardes, café colonial.

A empresa consegue controlar as pessoas e os recursos de maneira eficiente em alguns casos, como o respeito dos funcionários em relação aos subordinados, porém é difícil mensurar o quanto isso é eficiente, pois a eficiência é muito ampla. Em operações normais de execução de tarefa é eficiente, mas a questão de cortesia de atendimento é difícil mensurar a eficiência.

Os meios utilizados para a motivação de pessoas ocorrem através de conversas pontuais, reuniões, treinamentos, grupo do *WhatsApp*, entre outros. A empresa possui no *Whats* um grupo de trabalho composto por gerentes, subgerentes e a direção, e outro grupo geral em que todos participam, onde não se fala em trabalho é só amizade mesmo. A direção diz que é possível sentir e identificar através deste grupo total, pontualmente, pessoas desmotivadas e assim verificar o que está acontecendo com estas.

A empresa busca novas maneiras de usar recursos e capacidades para ter um melhor desempenho e agregar valor através de pesquisas, avaliações sobre o perfil do negócio, estudos de casos de sucesso, ou seja, estudando ações pontuais que alguém já desenvolveu e que possa ser aplicado na empresa. A maior dificuldade que organização enfrenta é em relação a fazer com que os funcionários se sintam responsáveis para contribuir com o futuro da empresa. O difícil, muitas vezes, é demonstrar para as pessoas que elas têm uma responsabilidade dentro da empresa, que a operação depende delas e que sem as mesmas a empresa não pode funcionar, então a preocupação está em fazer com que os colaboradores se sintam parte da organização, ou seja, vistam a camisa da empresa.

Em análise a organização e ao que aborda Hall (2004), verifica-se que estruturas organizacionais devem executar três funções básicas que são produzir resultados positivos e atingir metas. As estruturas são criadas para minimizar ou regular a influência das variações individuais na organização e determinar que posições detenham maior poder.

É importante que a organização tenha uma estrutura bem organizada e definida, pois facilita o entendimento dos funcionários em relação as suas tarefas, ajuda e deixa mais claro aos colaboradores a quem estes devem se reportar no dia a dia, além de possibilitar uma visão geral através da identificação de como a autoridade é atribuída hierarquicamente, e ainda, a forma como são estabelecidos os sistemas de comunicação interna da organização.

Com o organograma bem definido a empresa facilita a visualização dos seus funcionários em relação a que tarefas estes precisam realizar e também a quem é o seu superior caso surja alguma dúvida. O respeito por sua vez é algo facilitador, pois este torna o ambiente de trabalho mais agradável e facilita os sistemas de comunicações internas entre os funcionários.

No que se refere a estrutura informal no ambiente organizacional, Oliveira (2011, p.65) expõe que esta representa a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve, espontaneamente, quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma.

Segundo o gestor da empresa, a função de um grupo informal é tornar mais fácil a comunicação interna da organização, atendendo os desejos e informando o que está havendo, que possa afetar a satisfação de suas necessidades. A empresa possui vários meios para motivar as pessoas, mas nota-se que o meio mais eficaz é através de um grupo informal composto por todos, onde se fala muito pouco em trabalho e permanece a amizade, todos fazem festa, contam piadas, etc. Este meio de comunicação auxilia o gestor na identificação de pessoas desmotivadas e possibilita a verificação do que está havendo com as mesmas individualmente.

Percebe-se que a organização é muito preocupada com as mudanças que ocorrem diariamente em todo mundo, a direção procura ficar atualizada através de pesquisas, avaliações e estudos de caso, este é um fator de muita importância para que uma organização possa continuar no mercado que está cada vez mais competitivo.

Na área de gestão de pessoas, questionou-se quanto à maneira de realizar o recrutamento e seleção na empresa, o gestor respondeu que a empresa dispõe de um currículo próprio com as peculiaridades próprias e modelo formatado pela organização, o qual deve ser preenchido pelo candidato interessado na vaga, ou mesmo, preenchê-lo para concorrer a uma futura vaga na empresa. No momento da seleção os candidatos passam por testes de lógica, matemática, entre outros, tudo dependendo da atividade que deverá ser realizada posteriormente a contratação, a área que esteja com a vaga aberta.

Para vagas específicas da produção e atendimento, a empresa possui um sistema de recrutamento e banco de dados de currículos. Quanto às vagas abertas em relação a cargos de chefia, gerência, departamentos específicos como, por exemplos, áreas de marketing e custos, contratam-se agências especializadas em recrutamento e seleção das quais possuem um banco de dados amplo com currículos específicos para essas vagas em aberto.

Quanto ao plano de carreira, descrição e análises de cargos o gestor respondeu que o plano de carreiras na empresa foi criado e não se aplica porque o mesmo alegou que não existe justificativa legal para mantê-lo necessitando de um âmbito muito grande de parâmetros para levar o plano de carreiras como regra a seguir pela empresa. A empresa possui definidas a descrição e análise de cargos, de cada função específica.

A empresa oferece auxílio e incentivos para os funcionários que não possuem curso de qualificação e que tenham interesse em buscar esse conhecimento e o aprimoramento da função. A empresa oferece incentivo para os cursos de qualificação e contribui com o pagamento parcial do custo, de 50% (cinquenta por cento) do valor do curso quando destinados as áreas de vendas, atendimento, boas práticas de fabricação, de dicção e oratória, treinamento em recursos humanos, ou seja, todos os cursos que tenham afinco com o ramo de negócio da empresa e que contribuem para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e na questão da melhoria contínua do atendimento aos clientes.

Quanto ao feedback realizado pelos funcionários com relação a opiniões fornecidas referente ao ambiente de trabalho, ideias para as estratégias, os mesmos possuem liberdade para opinarem à direção e aos gestores da empresa. As opiniões e sugestões por parte de colaboradores são feitas durante as reuniões realizadas por cada equipe de trabalho e repassadas pelo gerente aos diretores da empresa, sendo este o melhor meio para se conhecer as sugestões e opiniões dos colaboradores em relação ao trabalho e à empresa.

Para a questão de motivação dos colaboradores e incentivos, os funcionários possuem premiações quando atingem as metas delineadas para o mês e também as campanhas pontuais.

Estas campanhas são competições saudáveis realizadas entre as lojas, filiais, ao verificar qual das lojas vendem mais determinado produto. A equipe ganhadora recebe uma premiação na qual é uma confraternização em grupo pelo objetivo e meta alcançado em determinado período.

Analisa-se, como um todo, que a empresa preocupa-se com a área de gestão de pessoas, desde o recrutamento e seleção de novos colaboradores e também com questões voltadas ao treinamento, benefícios e gratificações oferecidos aos mesmos. A empresa ao possuir um banco de currículos facilita o recrutamento e seleção. Marras (2011) afirma que uma empresa com um quadro maior de colaboradores deve possuir um profissional que administra as questões ligadas ao setor de pessoal e que o sistema de recursos humanos deve ser responsável pela captação e seleção de profissionais no mercado e encaminhamento destes para a empresa.

Identifica-se ainda que empresa tem, e está se preocupando, com o futuro dos colaboradores e com o futuro do negócio ao investir em capacitação e treinamento aos funcionários. Ao disponibilizar cursos e treinamentos, os mesmos passam a possuir maior qualificação para exercer sua função atendendo aos requisitos impostos pelo mercado, sempre em busca da excelência, tanto na confecção dos produtos alimentícios, como principalmente no atendimento ao cliente, pois o mesmo ao se sentir bem atendido, se sente valorizado e retorna à empresa sempre que possui necessidade de seus produtos.

Em relação ao treinamento, Chiavenato (2010, p.368) afirma que “constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, [...] o desempenho organizacional”, tendo como objetivo principal atender os clientes e realizar o trabalho de maneira que satisfaça o público consumidor da empresa.

Analisa-se que a empresa possui uma preocupação com a questão da motivação de colaboradores ao dar premiações quando as equipes atingem as metas além do esperado. É importante essa valorização do trabalho e esforço, porque o funcionário, ao cumprir as metas, busca uma gratificação e reconhecimento do esforço desenvolvido em determinado período. Em consonância ao exposto, os autores Montana e Charnov (2010, p.228) afirmam que a “motivação é um processo de estimular um indivíduo a empreender ação que realize um objetivo desejado”.

A organização permite que o colaborador participe das questões voltadas à empresa, como melhorias e contribuições para as estratégias com a realização do feedback pelos funcionários em reuniões de equipe. Segundo Silva Filho (2009, p. 29), “feedback eficaz é aquele que ajuda pessoas ou grupos a melhorarem seus desempenhos, e assim, alcançar seus objetivos e metas”. Contudo, a motivação dos funcionários está aliada na questão de poderem participar da gestão da empresa com opiniões em reuniões e a recompensa pelas metas alcançadas durante o período proposto.

Conforme relatado na entrevista no quesito de planejamento estratégico o gestor afirma ter, bem definida, a missão, visão e valores e seus colaboradores conhecem claramente os objetivos da empresa, onde estas estão dispostas em quadros nas lojas e na fábrica, no ambiente do escritório e refeitório.

Foi questionado ao gestor se a empresa possuía um planejamento elaborado com visão de curto, médio e longo prazo. Este nos informou que a cada ano, no mês de novembro, são realizadas reuniões para definir estratégias a serem aplicadas para o ano seguinte, porém devido às mudanças que ocorreram no mercado estas não foram implantadas neste ano.

Em relação à análise dos ambientes externos e internos e os impactos decorrentes das mudanças nesses ambientes foi possível identificar uma carência neste aspecto, entretanto o gestor identifica como sendo sua principal ameaça a concorrência, e este evidencia como sendo, o principal diferencial da empresa frente à concorrência, a utilização de matérias-primas selecionados para a elaboração dos produtos, desta forma tendo como sua principal

vantagem competitiva a qualidade dos produtos.

Quando questionado sobre o ciclo de vida dos produtos o gestor informou que estes possuem uma fase longa e são analisados conforme a demanda, no entanto a empresa busca desenvolver frequentemente novos produtos.

Desta forma o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de ações a serem adotadas pela alta gestão, a fim de definir o futuro da empresa e agir frente às mudanças ambientais (OLIVEIRA, 2014). Em relação ao planejamento estratégico, percebe-se que a empresa reconhece a sua importância, tem definida qual a razão de ser de sua empresa e comunica a seus funcionários engajando-os aos objetivos futuros da empresa. Esta também reconhece as oportunidades e ameaças que os cercam, adaptando suas ações conforme as interferências do mercado, construindo desta forma uma base sólida de informações para a tomada de decisões futuras.

4.2 Implicações do estudo para a prática da gestão

Os resultados obtidos na entrevista com o gestor da empresa, permitiu visualizar o contexto empresarial de uma pequena empresa que busca qualidade, crescimento e reconhecimento no seu ramo de negócio.

Segundo os resultados obtidos foi possível elaborar uma análise e contribuir com sugestões para a melhoria da prática na empresa. Percebe-se que o planejamento de marketing não se encontra plenamente definido, existe apenas algumas ações para cada setor. Como sugestões poderiam elaborar um plano melhor estruturado, com estratégias bem definidas para cada setor, assim estabelecendo de maneira tangível as ações que podem ser praticadas pela empresa, onde seria necessário construir planos de ação para cada atividade onde cada colaborador conseguisse identificar suas responsabilidades de ação, tempo para execução das atividades, metas a serem atingidas, entre outras situações.

A empresa não possui um público-alvo definido, sabendo apenas que é um público variado. A empresa poderia fazer ações estratégicas para cada tipo de cliente, com promoções, descontos em produtos, estimulando a compra e atraindo mais clientes, por ser um público.

Em relação à estrutura organizacional é importante que o organograma esteja em um local de fácil acesso em que todos possam visualizar e entender, independente das unidades da empresa no qual estejam alocados.

Seria importante fazer algo para demonstrar o valor dos colaboradores. Ações poderiam ser desenvolvidas, pela equipe diretiva ou por profissionais contratados, através da realização de reuniões com este objetivo, encontros ou palestras motivacionais, que abordassem este tema que se refere ao quanto à organização precisa e depende dos seus funcionários para continuar existindo.

Quanto à questão de gestão de pessoas, embora tenha sido identificada esta preocupação, a empresa sempre deve buscar estar voltada, integrada a seus objetivos, aos dos colaboradores, na busca da satisfação e motivação pelo trabalho desenvolvido. Sugere-se que a empresa, além de premiações, que vem fazendo ao atingir as metas esperadas do mês, que fale com o grupo e exponha os elogios e também críticas demonstradas pelos clientes. Repassar aos colaboradores coisas boas que fizeram para que estes continuem fazendo o correto e sempre ir em busca do melhor. Aspectos negativos, tais como reclamações de cliente, caso houver, também devem ser repassados aos colaboradores que devem reservar ações para que sejam evitados estes resultados. Neste sentido, *feedback* e análise da empresa utilizando da técnica de avaliação de 360 graus é essencial.

Para os colaboradores exporem suas opiniões, além da liberdade para falarem em reuniões, seria muito importante possuírem o entendimento claro dessa possibilidade, que existe a liberdade de falarem individualmente com o gestor responsável do setor, para pedirem

melhorias, sugestões, elogios e críticas. Seria importante também possuir uma caixa de sugestões para aqueles colaboradores que são mais restritos ao contato direto e feedback com o gestor, tendo dessa maneira mais liberdade para opinarem e exporem suas ideias.

Em relação ao planejamento estratégico observou-se a necessidade da adoção de uma ferramenta que possibilite a realização de uma análise situacional, que serviria de base para a identificação de todos os agentes influenciadores com o objetivo de tirar proveito destas informações e utilizar como base para a tomada de decisões. Neste sentido, adotar um *software* para análise do processo de planejamento estratégico, considerando a amplitude da empresa, seria uma boa opção.

Outro aspecto a ser pensado refere-se à realização de pesquisas para analisar a aceitabilidade e a demanda dos produtos oferecidos, a fim de identificar quais produtos merecem maior investimento (atenção), e quais devem ser deixados de lado ou substituídos, assim como, saber qual a percepção dos clientes em relação aos produtos e serviços ofertados (mix de marketing), onde passe a haver maior identificação de aspectos relacionados a qualidade do atendimento e dos produtos, assim como, variedade, disponibilidade, disposição destes nas prateleiras, apresentação, marcas de produtos ofertadas, formação de preços, disponibilidade de condições e formas de pagamento, veiculação e realização de promoções, premiações, necessidades referentes ao ponto que deveriam ser atendidas, tais como, melhorias na infraestrutura, disponibilidade de estacionamento, acessibilidade, entre outros aspectos.

5 Conclusões do estudo

Considera-se que o presente trabalho alcançou os objetivos propostos ao trazer subsídios relevantes a respeito da prática da gestão administrativa da Indústria de Alimentos, desta forma tornando-se possível associar a teoria à prática.

Com o presente trabalho observou-se que a organização em questão possui as áreas de gestão de pessoas, planejamento estratégico, estrutura organizacional e marketing, em sua maior parte, bem definidas e organizadas, porém identifica-se que alguns aspectos podem ser melhor desenvolvidos. A empresa entende a importância dessas áreas para o seu crescimento e procura aprimorar diariamente para continuar produzindo com qualidade, bem como, atendendo as necessidades dos seus clientes.

Ao longo da pesquisa procurou-se analisar os resultados obtidos, a fim de desenvolver sugestões de melhorias que poderão auxiliar a empresa, no que se refere a sua estrutura com a realização de ações que possam definir, através do organograma, o nível hierárquico de cada setor, assim como, a adoção de algumas medidas propostas que auxiliarão no planejamento estratégico e na tomada das decisões. Sugeriu-se, também, algumas medidas a serem desenvolvidas junto aos colaboradores para que estes se sintam mais envolvidos com a organização.

Sendo assim este estudo de grande valia possibilitou aos pesquisadores alcançar os objetivos propostos, aprimorando os conhecimentos através das pesquisas bibliográficas que auxiliaram no diagnóstico dos resultados. A experiência obtida através da entrevista realizada juntamente com o gestor da empresa proporcionou uma visão realista do cenário em que se encontra a organização e como esta se desenvolve frente às mudanças e atual contexto do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6ª edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. - 2ª Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução de Cecília C. Bartalotti. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2012

FRANÇA FILHO, Reynaldo Tajra. **Captação e seleção de pessoas para as empresas: repensando métodos e processos**. Revista Inova Ação, Teresina, v.1, n.2, art.3, p. 30-40, jul./dez. 2012. ISSN Impresso: 1809-6514 ISSN Eletrônico: 2357-9501.

GALVÃO, Andressa Dias Evangelista; SILVA, Vivian Freitas Wilson; DALFIOR, Simoni Da Ros. **Treinamento e Desenvolvimento como ferramenta de gestão: O impacto nos resultados do setor em que é aplicado**. Revista Científica do Curso de Administração, Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Turismo da Faculdade Estácio de Sá de Vitória – Destarte. V.3, n.1, Vitória – ES Abril de 2013. Disponível em:<http://revistas.es.estacio.br/index.php/destarte/issue/view/18>, acessado em: 28 de out. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ed.11. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12º ed – São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing Conceitos, Exercícios e Casos**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de Marketing Conhecer, Decidir e Agir**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª edição, São Paulo: Atlas 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira: revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva - 3 ed. - São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. – 32. Ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Colaboradores José Augusto de Souza Peres. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. – (et al). – 3 ed. -14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. São Paulo, Editora Atlas S.A 2008.

SILVA, Andressa Henning; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos**. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília/DF – 3 a 5 de novembro de 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf. Acesso em 07 de nov. 2015.

SILVA FILHO, Daniel Marchonda. **As vantagens da utilização de ferramentas planejadas dentro de uma empresa**. Monografia, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k210744.pdf. Acesso em: 14 de nov. de 2015.

STEVENS, Robert; LOUDON, David; WRENN, Bruce; WARREN, Willian: **Planejamento de Marketing Guia de Processos e Aplicações Práticas**. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2001.