

CONSTRUINDO UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FAMILIAR: a visão do Micro Empreendedor Individual (MEI) criador da B&C SALGADOS

Autores:

Eugênio Dantas Gomes Lima¹
Johnny Wessley Gomes Dos Santos²
Larissa Juliana Paulino De Sousa³
Laura Virgínia Da Silva Azevedo⁴
Mônica Santos Silva⁵

RESUMO

O artigo tem o objetivo de debater parte da realidade administrativa/organizacional de uma empresa familiar, buscando identificar os desafios e oportunidades vividos em sua trajetória. Para alcançar esse objetivo, baseamos o nosso estudo na revisão de literatura e na pesquisa qualitativa descritiva. O objeto de pesquisa é uma empresa familiar inscrita no Micro Empreendedor Individual (MEI), em 2013, e atuante no segmento de alimentos, especificamente o da fabricação e comercialização de “coxinhas”, com o nome de B&C Salgados. Como instrumento de coleta e análise de dados utilizamos uma entrevista realizada com o proprietário do empreendimento. Mesmo verificado um baixo nível de Gestão Profissional, no empreendimento, por não ser realizado planejamento, por haver contratos com profissionais informais e por não separar as finanças organizacionais das pessoais, características presentes, estruturalmente, neste tipo e porte de negócios, pautado pela precarização das relações de trabalho e produção, ainda assim, a empresa sobrevive e está em crescimento. Com base neste estudo, concluímos que esta pequena empresa familiar vem tentando adaptar-se às transformações do mercado, praticando atitudes no sentido de preservar a qualidade do produto, como também o investimento em infraestrutura e equipamentos, o que indica a busca por alternativas que podem superar a falta da Gestão Profissional. Todavia, a introdução das práticas da Gestão Profissional, pode viabilizar mais qualidade e o alcance do desenvolvimento, ampliando a sua participação no mercado com a oferta de diferenças de resultado e atendimento. Este é um processo que necessita de apoio e fomento tecnológico.

Palavras chave: Empresa familiar; Estrutura organizacional; MEI.

¹ Graduado em Administração e Mestre em Sociologia pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Professor Adjunto da FACIMA. E-mail: <gdebrasil1@hotmail.com>.

² Bacharel em Administração de Empresas (UNIP-FACIMA-AL); atuando há mais de cinco anos em empresas de Logística na condução de equipes a partir do estabelecimento de metas. E-mail: <wessleytj@yahoo.com.br>.

³ Bacharel em Administração de Empresas (UNIP-FACIMA-AL); atuando no setor de contabilidade da empresa SESC-AL. E-mail: <admlarissasouza@gmail.com>.

⁴ Bacharel em Administração de Empresas (UNIP-FACIMA-AL); atuando no setor de compras da empresa SESC-AL. E-mail: <laurazevedo@hotmail.com>.

⁵ Pós-graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas (ESTÁCIO-AL); Bacharel em Administração de Empresas (UNIP-FACIMA-AL); atuando no RH da empresa SESC-AL. E-mail: <monica_lalas@hotmail.com>.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo expor a realidade administrativa que se desenvolve na empresa B&C Salgados detalhando sua estrutura, visando um maior conhecimento da organização, onde subsídios são apresentados para desenvolver um trabalho satisfatório, com todas as dificuldades e superação de uma empresa familiar.

Destaca-se que foi de extrema importância para a elaboração do trabalho a disponibilidade do proprietário em nos atender e responder ao questionário feito para a empresa.

Para atingir os objetivos do estudo, buscou-se analisar a gestão empresarial e sua estrutura organizacional. O intuito é verificar qual seu comportamento no mercado, para que possa contribuir com sua melhor colocação no mesmo.

Foi realizada uma pesquisa na empresa através de um questionário estruturado, contendo perguntas, com o objetivo de nos auxiliar no entendimento das questões pertinentes ao ambiente organizacional. Foram abordadas todas as áreas de uma empresa tais como: as funções de administração de operações, marketing, recursos humanos e financeiros. Além do processo empresarial: planejamento, organização, direção e controle.

A **B&C Salgados**⁶, caracterizada como empresa familiar, tornou-se uma empresa Micro Empreendedor Individual (MEI), por ter uma receita bruta anual inferior a sessenta mil reais, de acordo com o SEBRAE⁷. A organização é caracterizada por uma empresa familiar porque é constituída, essencialmente, por membros da Família Gomes. A referida empresa atua no ramo alimentício, especialmente na produção de coxinhas. Sendo essas as razões pelas quais a

⁶ Em 2014 a empresa deixou de ser um pequeno negócio (MEI) para ser uma empresa de pequeno porte (ME). Isso fez com que ela passasse a ter maior rentabilidade financeira e um aumento patrimonial, como também uma “melhor” imagem para futuros investimentos. Essa mudança facilita, também, a captação de recursos de terceiros (empréstimos e financiamentos), além de poder vender mais, como é o caso dos órgãos públicos, gerando mais empregos e estando de acordo com as legislações fiscais, trabalhistas, etc. Quanto à sua migração, foi feito através de um processo de mudança de enquadramento, com aumento do capital social e também do nome empresarial, que levou em torno de cinco dias na Junta Comercial do Estado e também da Receita Federal do Brasil.

⁷ Dados retirados do site do SEBRAE: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>>.

supramencionada empresa permite um estudo científico que contribua para o seu desenvolvimento competitivo.

Nosso trabalho de pesquisa deu início no ano de 2012 com a proposta de um Plano de Negócio realizado em sala de aula, quando apresentamos a B&C Salgados para melhorar sua estrutura organizacional; proposta essa aceita e, desde então, fazemos o trabalho de consultoria acadêmica a cada semestre; o que facilitou a preparação para a conclusão deste trabalho.

Apresentou-se uma revisão teórica para melhor entendimento das funcionalidades da administração em uma empresa, associando à gestão da B&C Salgados, verificando assim seus pontos fortes e fracos para identificação dos entraves nos processos.

METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos, há a necessidade de um desenvolvimento e um conhecimento dos métodos dos quais serão utilizados durante o transcorrer do trabalho. Sendo assim, expomos métodos de pesquisa que serão utilizados para a realização deste.

Inicialmente, foi escolhida para a realização desta pesquisa, a técnica de levantamento de dados que foram apresentados pelas observações realizadas durante o período de estudo na organização. A entrevista foi previamente estabelecida de acordo com os fundamentos teóricos de administração vivenciados na empresa. A pesquisa terá um caráter qualitativo com a finalidade de entender as informações, até então, obtidas e, assim, elaborar alternativas baseadas nos fatos relatados na organização.

O método qualitativo é útil e necessário para identificar e explorar os significados dos fenômenos estudados e as interações que estabelecem, assim possibilitando estimular o desenvolvimento de novas compreensões sobre a variedade e a profundidade dos fenômenos sociais (BARTUNEK; SEO, 2002).

Método qualitativo revela áreas de consenso nos padrões de respostas. Determina quais ideias geram uma forte reação emocional. Além disso, é útil em situações que envolvam o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas ideias.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

PLANEJAMENTO

Além de fazer parte de uma das funções administrativas, o planejamento é um dos primeiros passos, o qual deve seguir todo administrador. É fundamental para que o objetivo almejado seja alcançado com o mínimo de erros. Portanto, serve como base para as demais funções administrativas, como organização, direção e controle.

Sabe-se que, o fato de planejar, lida com o futuro, porém não se trata de adivinhar, e sim, como as ações tomadas no presente refletem positivamente o objetivo futuro. Pode ser considerado que “O papel do planejamento é substituído à ação reativa diante dos eventos passados por uma ação proativa e antecipatória em relação aos eventos futuro (CHIAVENATO, 2007, p.138).

ORGANIZAÇÃO

As organizações sempre foram organismos que vivem crescendo e se desenvolvendo; nunca foram organismos parados. Por isso, todos eles precisam ser bem organizados e estruturados para que possam funcionar melhor. Assim, acarretará em maior produtividade, aumento e qualidade no serviço prestado aos clientes.

É o arranjo e disposição dos recursos organizacionais para alcançar objetivos estratégicos. Esse arranjo se manifesta na divisão do trabalho em unidades organizacionais, como divisões ou departamentos e cargos, a definição de linhas formais de autoridade e a adoção de mecanismos para coordenar as diversas tarefas organizacionais (CHIAVENATO, 2010, p. 286).

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Basicamente é a forma em que as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Refere-se à configuração dos órgãos e das equipes da empresa.

Nível Institucional: Presidentes e Diretores;

Nível Intermediário: Gerentes;

Nível Operacional: Supervisores;

Execução: Funcionários Operários.

COMPONENTES DA ORGANIZAÇÃO

- a- Tarefas;
- b- Pessoas;
- c- Órgãos;
- d- Relações.

ORGANOGRAMA

Como o próprio nome indica, Organograma é o gráfico que representa a Organização formal de uma empresa.

É composto de retângulos (que são as unidades organizacionais, como órgãos ou cargos) e de linhas verticais e horizontais (que são as relações de autoridade e de responsabilidade), os retângulos representam como as atividades são agregadas em unidades, como divisões, departamentos, seções e equipes. As linhas mostram a estrutura administrativa, isto é, como as pessoas se reportam umas às outras e como os retângulos se relacionam entre si com a hierarquia (CHIAVENATO, 2010, p. 290).

DIREÇÃO

É o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas planejadas. É determinar o que deve ser feito em cada ação para que sejam atingidos os objetivos.

Dirigir uma empresa significa conseguir que os empregados executem as tarefas (ou serviços) pelos quais respondem. No caso da empresa em pesquisa, por se tratar de uma empresa que todos fazem parte da mesma família, o quesito de direção torna-se abrangente, pois tem um líder, mas, ao mesmo tempo, todos tomam decisões. Porém, por se tratar de uma empresa familiar, aumenta a confiança, onde todos podem opinar sobre algo, e tudo ao redor acaba fluindo positivamente na qualidade no produto, rapidez, satisfação de clientes.

CONTROLE

É o método utilizado para verificar se os padrões de trabalho das práticas organizacionais estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implantando, quando necessário, ações de correlação e/ou prevenção.

O controle deve procurar ser o mais abrangente possível e não deve ser visto sob a ótica equivocada de atrapalhar as ações administrativas; pelo contrário, ele é reconhecido com uma importante função para a Administração alcançar seus fins.

Drucker (1975) destaca que o controle é um instrumento da administração, visando o acompanhamento do trabalho e não do trabalhador. Para alguns autores, dentro de uma forma moderna de administrar, o controle deixa de ser encarado como um processo coercivo e repressivo, e assume funções de destaque na orientação e planejamento das organizações.

Controles podem ser classificados como organizacional e operacional. Os métodos de controle organizacional avaliam o desempenho geral da organização. Padrões de medida tais como lucratividade, crescimento de vendas, retorno sobre investimentos representam aspectos do desempenho organizacional. Forma de corrigir falhas para atingir esses padrões pode ser redefinição de objetivos, replanejamento, mudança em organização formal, melhorar a comunicação e motivação dos empregados (KWASNICKA, 2008, p. 209).

ADMINISTRAÇÕES PRODUTIVAS

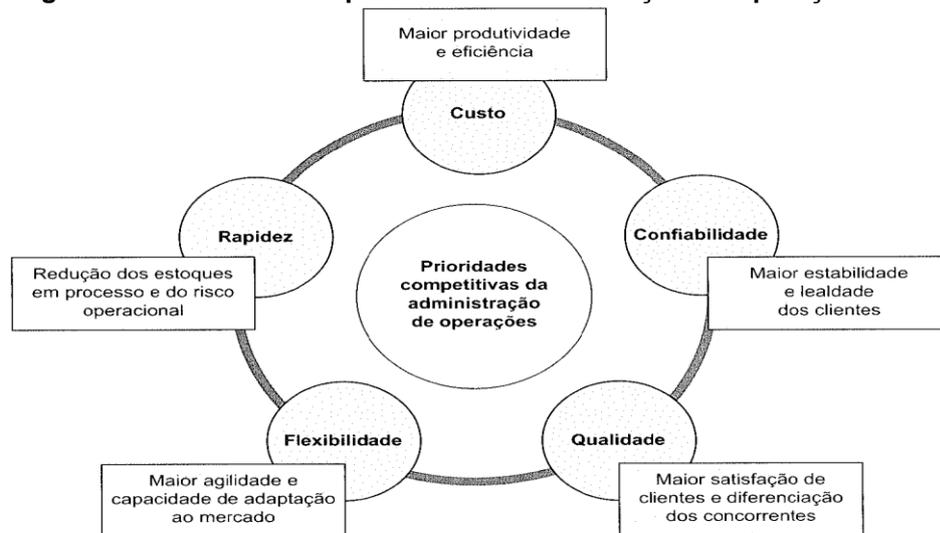
Segundo Corrêa, Giansesi e Caon (2009) são os sistemas de informação para apoio a tomada de decisões, táticas e operacionais, referentes às questões logísticas básicas para que sejam atingidos os objetivos estratégicos da organização.

- O que produzir e comprar;
- Quanto produzir e comprar;
- Quando produzir e comprar;
- Com que recursos produzir.

Custo – “A empresa pode competir oferecendo produtos e serviços com preços menores do que os concorrentes, mais ainda permitindo um retorno para a organização. No entanto reduzir os preços tem dois efeitos contraditórios aumenta a demanda por produtos ou serviços e reduz a margem de lucro da organização.

Dessa forma para poder competir com base no preço, a empresa precisa diminuir os custos de suas operações. Frequentemente, a redução de custos requer investimentos adicionais em tecnologia de produção e equipamentos” (SOBRAL, 2008, p.266

Figura 1: Prioridades Competitivas da Administração de Operações



Fonte: Sobral (2008, p.267).

Qualidade – A empresa pode competir pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos. De fato, produtos e serviços de alta qualidade garantem maior satisfação do consumidor e permitem maior diferenciação da empresa perante os concorrentes.

Rapidez – A rapidez reduz estoques de produto e o risco da organização nos processos [...] a rapidez da operação interna – tempo gasto para produzir os bens ou serviços e a velocidade do desenvolvimento.

Confiabilidade – A confiabilidade permite desenvolver uma relação de confiança com o consumidor, tornando-o mais fiel aos produtos e serviços da empresa (SOBRAL, 2008, p.267).

Flexibilidade – A flexibilidade de produto significa que a empresa enfatiza a personalização dos produtos ou serviços de acordo com a preferência de seus clientes (SOBRAL, 2008, p.268).

MARKETING

Na busca para alcançar a satisfação e desejo do consumidor, e em contrapartida os objetivos da organização, faz-se necessário o investimento em áreas como o Marketing, sendo um conjunto de atividades planejadas e com coerência. Portanto, foco no consumidor.

Assim como a internet, outros meios de comunicação, que se tornaram muito importantes para as empresas, também se tornou um diferencial competitivo.

O marketing é tão fundamental que deveria ficar restrito ao departamento de uma empresa. A sua importância é tamanha que as ações de marketing afetam a própria estratégia empresarial (KOTLER, 2003, p. 05).

Atualmente, as organizações que não possuem internet, não trabalham o marketing para obter benefícios futuros ou imediatos, estas se tornam casos obsoletos. Portanto, toda empresa deve estar à frente de seus concorrentes, e para que isso aconteça, um diferencial deve ser feito.

RECURSOS HUMANOS

A função da administração de Recursos Humanos é atrair profissionais do mercado de trabalho, preparar, adaptar os mesmos para a função que for designada a cumprir. É planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização. Esse setor tem se esforçado muito para acompanhar a evolução que vem sofrendo nas últimas décadas.

O departamento de Recursos Humanos tem que ter um papel estratégico nas companhias, deve ter a responsabilidade de prover apoio a todas as áreas da organização, fornecer ferramentas, prestar consultorias para que as áreas saibam gerir seus recursos, mas a responsabilidade pelo contato diário com as pessoas é do gestor da área onde elas atuam (BICHUETTI, 2011, p.87).

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

As organizações devem analisar as atividades pertinentes ao setor da economia Primária, Secundária ou Terciária, para, dentro desse setor, poder concentrar-se em um ramo específico, ficando melhor para enfrentar as oscilações características do setor ou unidade econômica da esfera inserida; pois os riscos econômicos são as incertezas ou a instabilidade relativa dos resultados da empresa, nos setores de atividades.

O risco financeiro também deve ser levado em conta, uma vez que os resultados finais podem apresentar elevado grau de incerteza, porque a empresa – se não medir bem o risco econômico –, poderá ter um endividamento relativamente elevado.

ANÁLISE DE DADOS – A ENTREVISTA

Enumeramos, a seguir, as perguntas e respostas abordando cada um dos temas da Gestão Profissional, conforme citado acima.

3.1 PLANEJAMENTO

1. Planejamento é geralmente considerado a função principal desempenhada dentro do processo administrativo. Há alguns fatores básicos voltados ao processo de planejamento, e um deles é o “fator tempo”. De que maneira é trabalhado o planejamento de curto e/ou longo prazo?

“A aquisição de materiais perecíveis são investimentos de curto prazo, pois a sua utilização é rápida, e conforme demanda, não fica armazenado por muito tempo. Tanto os planejamentos de curto e de longo prazo são de acordo com a demanda”.

2. O relacionamento entre objetivo e organização não é um conceito novo. Uma das causas mais comuns do fracasso do planejamento é a falta de um conjunto de objetivos claramente definidos. Qual é o objetivo da empresa?

“Poder fornecer seus produtos com qualidade, atendendo assim todos os seus clientes da melhor maneira possível. Obter lucro, para poder dar continuidade ao seu trabalho”.

3. Tomar e implantar decisões empresariais são uma das mais importantes preocupações da administração. Como são realizadas as tomadas de decisões na empresa?

“Sendo uma empresa familiar, todos têm voz e vez na hora da tomada de decisões”.

4. A estrutura organizacional é também um meio para se alcançar objetivos e metas, e necessita ser planejada. Devido a sua localidade, em que se baseou a empresa para montar a sua estrutura?

“Por ser situada em uma avenida, bem conhecida, a facilidade de acesso à empresa é muito grande, e as saídas de mercadorias para entrega é muito mais rápida”.

5. Nos processos administrativos segundo autores clássicos e neoclássicos que são: planejar, dirigir, controlar e organizar, a empresa se encaixa em todos ou apenas em alguns desses processos?

“Sim. Para que o negócio dê certo, é preciso que a empresa se encaixe em todos esses processos.”

Análise:

Alguns empresários podem não ter conhecimento de teorias voltadas para as áreas em que atuam. E sem ao menos perceberem, estão unindo a prática com a teoria. O ato de planejar detém um pouco de conhecimento da área. O planejamento adequado proporciona diversos benefícios a quem o utiliza adequadamente, tais como: incentivar a empresa a pensar sistematicamente no futuro; obrigar a empresa a definir melhor seus objetivos; proporcionar padrões de desempenho mais assertivos, mais fáceis de controlar; adotar ações para correção em caso de resultados insatisfatórios, evitando desperdícios de alimentos, diminuindo custo para se alcançar um dos objetivos maiores, que é o lucro. Isto, relatado pelo próprio entrevistado e de acordo com um dos processos administrativos que é o “planejar”.

3.2 ORGANIZAÇÃO

6. Qual a estrutura organizacional da empresa?

“A estrutura organizacional da B&C é geralmente centralizada com unidade de comando do proprietário”.

7. Como as atividades da empresa são agrupadas?

“Na B&C Salgados as atividades são centralizadas em 03 funcionários, os proprietários e a filha que ajuda no processo de produção”.

8. De que forma é feita a Organização da empresa?

“Na B&C Salgados a organização é feita praticamente sob responsabilidade do proprietário que cuida da parte burocrática, das compras, das negociações com os fornecedores, da parte financeira e ajuda também na parte da produção”.

9. Existe um organograma na empresa?

“Existe um organograma simples contendo apenas 03 níveis que são o de gestão, de auxiliar e de entrega”.

10. Como é feita a tomada de decisões com relação à hierarquia da empresa?

“A hierarquia é totalmente centralizada no sócio majoritário que, nesse caso, é o Sr. Ubirajara. Esse fator é importante para saber se a hierarquia da empresa é centralizada ou descentralizada”.

Análise:

A estrutura organizacional da empresa deve constituir arquitetura ou formato organizacional que assegure a divisão e coordenação das atividades de seus membros. É a soma total da maneira pela qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas partes. Para que os objetivos possam ser alcançados, os planos executados e as pessoas possam trabalhar eficientemente, as atividades da empresa precisam ser agrupadas havendo, assim, uma melhor distribuição das responsabilidades. Uma das ferramentas mais importantes é o organograma que permite que a empresa seja vista como um todo, bem como, departamentalizada, onde seja possível identificar os diversos níveis hierárquicos.

3.3 DIREÇÃO

11. Com o conceito de autoavaliação do desempenho, como são avaliados seus subordinados e qual sua participação ativa para avaliação de seu desempenho?

“Como se trata de uma empresa familiar, não há autoavaliação de desempenho, pois todos os membros participam dos processos da empresa”.

12. Através da delegação de funções pode-se permitir maior liberdade nos processos: Como, na empresa, as pessoas são avaliadas para assumir essas delegações?

“Cada um tem sua função específica, mas não há avaliação”.

13. Em relação à motivação: Qual é o tipo de motivação que a empresa direciona aos seus colaboradores e quais procedimentos a empresa possibilitam para que possam atingir?

“Não existe procedimentos para avaliar a motivação”.

14. Medidas disciplinares, sistemas de recompensas e punições: Quais decisões a empresa deve tomar para essas questões?

“Através da produção diária é avaliado se tudo está correndo bem ou não, com isso são feitas, avaliações para que seja tomada medida disciplinar”.

15. Como é tratado o relacionamento interpessoal na organização?

“Existe um bom relacionamento entre todos”.

Análise:

A direção de uma empresa é um fator que determina bem aonde se quer chegar, buscando desenvolver e atingir as metas traçadas no planejamento da empresa. Num contexto geral, a direção assume uma dimensão onde a empresa precisa assegurar que o desempenho, a motivação, as medidas disciplinares, a autoavaliação e a delegação, produzam os resultados esperados na organização. Como podemos identificar esses procedimentos de forma mais adequada para empresas familiar de pequeno porte? As avaliações podem ocorrer formal ou informalmente. No caso da B&C, o estudo é informal. Desta forma não basta avaliar e, sim, gerenciar o desempenho das pessoas, reconhecendo os seus pontos fortes e fracos, a fim de melhor utilizá-los numa proporção que os processos conduzam de forma eficaz, objetivando o sucesso do negócio.

A empresa B&C não faz nenhum tipo de processo de avaliação. O gestor identifica, conjuntamente com a equipe, porém, nas visitas e nos questionários aplicados, não obtivemos respostas com exatidão no que realmente é proposto para esses pontos.

3.4 CONTROLE

16. Como é feito o controle organizacional da empresa?

“Não é feito controle organizacional, porém é feito um acompanhamento diário do desempenho na produção”.

17. A empresa tem algum padrão a seguir? Quais são eles?

“Segue um padrão de qualidade com relação ao sabor, agilidade e pontualidade na entrega dos salgados”.

18. Qual o procedimento para fazer a avaliação de desempenho da empresa?

“Não é feito avaliação”.

19. É feita tomada de ações corretivas?

“São feitas ações corretivas na produção para o devido funcionamento dos maquinários”.

20. De que modo é feito o controle de estoque?

“O controle é feito superficialmente em um caderno de anotações”.

Análise:

A importância do controle organizacional é para que os resultados planejados sejam alcançados, e a falta dele ocasiona falhas no cumprimento das metas estabelecidas. Um controle bem feito e satisfatório agiliza a tomada de decisões e os rumos que a empresa deve tomar no futuro. Acompanhar apenas, não garante o sucesso dos objetivos. A padronização é uma ferramenta que ajuda a otimizar o tempo tornando a produção mais célere, ajudando nos processos de controle organizacional.

Outra ferramenta de controle é a avaliação de desempenho que tem por objetivo avaliar se os resultados estão sendo atingidos e realizar as correções necessárias. Deverão ser feitas não somente no maquinário, mas em toda estrutura organizacional da empresa, inclusive no estoque, que é peça fundamental para não comprometer a produção. Muitas empresas não possuem um sistema de informática, isso contribui para que muitos empresários ainda utilizem fichas e cadernos para controle na empresa. A B&C precisa fazer um controle adequado para evitar entraves e comprometer o rendimento da empresa.

3.5 ADMINISTRAÇÃO DE OPERAÇÕES

21. Como a organização pretende agregar valor, atendendo às prioridades competitivas?

“A B&C, tem seu diferencial pela qualidade do produto ofertado, a maneira de preparo de seu recheio garantindo sabor aos seus produtos, assim como uma máquina de modelagem de salgados que garante agilidade e padronização em sua produção”.

22. Em relação à rapidez nas entregas como a empresa pretende agir?

“Os proprietários entendem que a distribuição é necessária de uma maneira eficiente e eficaz para seus consumidores finais, o cumprimento dos prazos de entrega que gera a credibilidade junto ao cliente”.

23. Quais os novos produtos que a organização pretende fabricar, havendo um aumento de demanda?

“Com o investimento na máquina de modelagem a empresa pretende fabricar kibe, bolinhas de queijo e travesseirinhos com duplo recheio”.

24. Existe um plano e programa de produção detalhado?

“A produção busca atender a previsão de vendas dentro do prazo de entrega, a fim de fixar sua marca como empresa íntegra e focada na satisfação do cliente, atuando no mercado de forma rentável”.

25. Como é realizado o sistema de estocagem de matéria-prima?

“Seus produtos são armazenados em freezers, pois se trata de produtos perecíveis”.

Análise:

A Administração de Operações refere-se às atividades orientadas para a produção de um produto ou serviço. Lida com os meios de produção (matéria-prima, equipamento e mão de obra), utilizando-os, de forma eficiente e eficaz, para obter produtos de qualidade que atendam aos consumidores e alcançar os objetivos das organizações. A B&C Salgados possui uma evolução bastante significativa, pois a mesma investiu em tecnologia, agregando assim qualidade, agilidade e higiene aos seus produtos. O investimento em uma modeladora foi bem vindo, pois terá mais possibilidades de crescimento devido à evolução do equipamento em

personalização e agilidade na produção dos produtos de acordo com a preferência do cliente.

3.6 MARKETING

26. O Marketing procura a lucratividade da empresa através da criação e entrega acertada de bens e serviços. Qual o método usado para que sua empresa fosse reconhecida?

“A comunicação verbal é utilizada desde o início da criação da empresa. Atualmente, a divulgação é maior, pois a demanda aumentou, sendo um reflexo do método utilizado inicialmente”.

27. Quais tipos de marketing são usados na empresa: reativo, pró-ativo ou criativo?

“São utilizados os seguintes tipos: Pró-ativo ocorre quando a empresa vê além da necessidade declarada e se propõe a pensar nas necessidades que o cliente pode ter no futuro. O marketing criativo descobre e produz soluções que o cliente não pediu, mas às quais respondem com entusiasmo. Procura trabalhar os dois tipos, pois considera indispensável”.

28. Qual desses critérios você acha mais importante e que recomendaria para outra empresa?

“Pró-ativo. Quando a empresa visualiza qual a real necessidade do cliente atualmente, e que futuramente ele precisará de tal produto. Isso mostra que a empresa se preocupa com os clientes, para atendê-lo da melhor forma possível”.

29. A finalidade do marketing é criar valor e satisfação no cliente, gerindo relacionamentos lucrativos para ambas as partes. O que fez a empresa trabalhar com o tipo de produto ofertado?

“Com o objetivo de não ser mais um no mercado, o diferencial no ramo para assim atender melhor e garantir-se no mercado”.

30. O marketing identifica a necessidade e cria a oportunidade. O que a empresa faz para garantir a clientela, voltada ao direcionamento do marketing?

“Busca ser diferente dos seus concorrentes, por ser uma empresa do ramo alimentício, e por existirem várias empresas também desta área. Oferecer o melhor produto e serviço faz com que ela tenha créditos a mais perante seus concorrentes”.

Análise:

Assim como toda empresa que tem por objetivo o lucro, esta não é diferente. E, para isso, utilizou-se da comunicação verbal para ofertar seus produtos e atrair clientes. Entretanto, ela não se limitou apenas nisto; a empresa enxerga além da necessidade de seus clientes, agregando valor à mesma, isto considerando o marketing do tipo pró-ativo. Hoje em dia o consumidor valoriza, cada vez mais, a qualidade gastronômica dos produtos e com os salgados não é diferente. O ato de comer se tornou uma situação não só de necessidade, mas também uma sensação de prazer e satisfação com o produto de qualidade oferecido. A praticidade dos produtos é fundamental, pois são alimentos práticos, seguindo as exigências da vida moderna; a atualidade exige conveniência e a empresa investe nessa praticidade, entregando produtos congelados e prontos para consumo. Assim, a empresa cria novos segmentos-alvos, antecipando assim preferência e hábitos de consumo, enxergando uma mudança que ninguém está vendo, tendo criatividade nos orçamentos, ao fazer mais com menos, usando a experiência e inovação gerada em conjunto com os clientes. Oferecendo agilidade nas entregas, diferencial dos produtos através de tamanhos e sabores e, também, a qualidade nutricional, já que são feitos com produtos de primeira linha.

3.7 ADMINISTRAÇÕES DE RECURSOS HUMANOS

31. Como foi definido o planejamento de mão de obra?

“Não houve planejamento, pois mãe e filhos foram recrutados para o trabalho”.

32. Como é feito o recrutamento e seleção de pessoal?

“Não se aplica à empresa por se tratar de uma empresa familiar”.

33. É feita avaliação de desempenho periodicamente?

“Sim, porém informal”.

34. É oferecido treinamentos para os funcionários?

“Sim, treinamento de processamento de alimentos e conservação”.

35. Existem normas e regulamentos de pessoal?

“Não existem”.

Análise:

O planejamento de recursos humanos é para assegurar o número e tipo correto de funcionários que se adequem ao formato da empresa. Foi possível constatar que seus processos de gestão de pessoas apresentam características que demonstram, dentre outros aspectos, falta de estruturação. Como por exemplo: o elevado grau de simplicidade, sem técnicas de recrutamento e seleção utilizadas, a inexistência de um plano efetivo de cargos e salários, a oferta de treinamentos sem um prévio planejamento e a ineficiência no processo de comunicação da empresa. Porém, por se tratar de uma microempresa familiar é compreensível não haver tal procedimento. Esta constatação mostra que, apesar do processo de gestão de pessoas e a B&C não possuir uma estrutura sólida e satisfatória, seu funcionamento ao longo dos anos tem proporcionado não apenas a sobrevivência da empresa, bem como seu crescimento e solidificação dentro do mercado que atua. Ainda assim, mesmo que informalmente, é relevante a avaliação de desempenho e treinamentos das pessoas envolvidas para um bom funcionamento da empresa. Sabe-se que faz parte do planejamento da empresa futuramente estruturar essa parte organizacional de forma mais adequada.

3.8 ADMINISTRAÇÕES FINANCEIRAS

36. Como é a estrutura de capital da empresa?

“A empresa financia suas operações com recursos próprios e utilizando da facilidade de cartão de crédito e cheques pré-datados”.

37. É designado verba para investimento na empresa?

“É feito uma previsão de demanda, necessidade do momento. Quando está necessitando de uma máquina é feito a programação de reinvestimento para melhora contínua da fabricação do produto”.

38. Quais investimentos já foram feitos no período de um ano?

“Foi feito a aquisição de uma máquina modeladora, para aumentar a produção e qualidade do produto, compra de duas fritadeiras, para suprir a demanda da produção e uma máquina mexedora de massa”.

39. Como é feito o Planejamento e Controle Orçamentário da empresa?

“O planejamento é realizado conforme a necessidade da organização, ou seja, diariamente. O controle é feito de maneira que se a empresa estiver necessitando de algum produto ou maquinário será feito de forma gradual, se tiver dinheiro em caixa faz de imediato, se não, tem que aguardar até conseguir”.

40. Existe um Plano de Contas da empresa?

“Existe um caderno que são feitos os pedidos e que serve de guia para os donos. Por meio dessas anotações são realizadas as contas da empresa”.

Análise:

A grande preocupação de todo empreendimento está ligada ao sistema financeiro da empresa, pois é nele que iremos observar quanto tempo a empresa poderá sobreviver no mercado tão competitivo.

Analisamos que a empresa consegue financiar parte dos recursos de forma a não ter grande endividamento devido a sua forma de operação. O investimento e a rotatividade são de curto prazo; isso faz com que o capital circule de forma rápida. A empresa faz periodicamente substituição de seu maquinário mais vulnerável, fazendo com que a produção possa suprir a sua demanda. Apesar de conseguir fazer investimentos, observamos que são feitas de forma desorganizada pondo em risco a sua sustentabilidade financeira, quando poderia ser investido no sistema de controle tecnológico. Se os recursos não forem bem aplicados e controlados, podemos afirmar que a existência da empresa está próxima do fim. Podemos considerar que a empresa em questão possa, de forma urgente, procurar um consultor para ser direcionada em como efetuar seus investimentos e controles nos gastos da empresa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso foi realizado na empresa B&C Salgados, sendo possível analisar a gestão da empresa através de um questionário baseado na fundamentação teórica das diretrizes da administração.

Atualmente a empresa não executa nenhuma forma de controle financeiro. Tempos atrás, a empreendedora exercia uma espécie de controle por meio de um

caderninho, mas caiu em desuso. O setor mais importante da empresa é o financeiro. Se o gestor de uma organização não tem conhecimento dos valores financeiros, não tem possibilidade de tomar decisões com uma baixa margem de erro ou de perdas. A utilização adequada das ferramentas da Administração financeira auxilia os gestores no processo de tomada de decisões corretas; porém, estas decisões devem ser embasadas em dados contábeis fidedignos provenientes de um controle interno eficiente.

Enfatizamos pontos negativos e característicos das empresas familiares que, se não tratados adequadamente, podem comprometer a sobrevivência deste tipo de organização. Sendo um deles a noção de planejamento, o que difere da correta utilização de ferramentas de Planejamento Estratégico para uma gestão eficiente, eficaz e efetiva. A comum prática da administração da B&C Salgados traz consigo uma identificação com os próprios membros da família, que sobrepõem os próprios interesses da empresa, sendo estes fatores confirmados entre as características das empresas familiares. Características tais como: centralização das decisões, paternalismo, confusão de recursos econômicos, entre outras que fazem parte do cotidiano da empresa e comprometem o crescimento e futuro desta organização.

Com base nesse entendimento, este artigo procurou conhecer diante de estudos, demonstrar o que leva tantos empreendedores a cada ano se estabelecer no mercado. Foi observado o quão frágil é a estrutura, mas, ao mesmo tempo, com grande potencial de crescimento no mercado em que está inserida. A competitividade entre as empresas faz com que todo o investimento seja feito para buscar resultados imediatos, só que nem sempre a estratégia adotada é bem sucedida. No caso da B&C verificou-se que os resultados aparecem de forma desorganizada, afetando seu desenvolvimento.

É imprescindível que o empresário nos dias de hoje aborde a necessidade da gestão, e também acompanhe o desempenho da organização no seu ambiente interno e externo, escolhendo ferramentas e procedimentos corretos de controle que permitam a gestão estratégica de suas ações e que possibilitem uma ampla visão da sua situação em relação ao cumprimento de seus processos e produtos junto aos clientes internos e externos. Este estudo fez com que durante as pesquisas, tendo em vista a singularidade do caso, pudéssemos mencionar o quanto a empresa

deveria fazer adaptações e melhorias em questões de decisões tomadas intuitivamente, mostrando como devem ser usados os conceitos teóricos para um novo cenário da empresa.

Percebe-se que as pessoas necessitam de algum tipo de serviço, como consultorias, para que as ideias do empreendedorismo venham estimular o desenvolvimento e incidir na economia local e não deixar de lado, nem jamais perder de vista, mesmo que as dificuldades e a pouca cultura não os favoreçam. Na B&C, a riqueza de ter seu produto já testado e aprovado ao longo da sua história, faz com que seus gestores, agora com mais embasamento e experiência, possam sentir-se mais estimulados a conquistar seu espaço no mercado.

A posição alcançada pela empresa e o estudo que foi realizado durante o período de conclusão, mostra que a empresa deve ter um bom planejamento estrategicamente bem montado para que o investimento financeiro tenha retorno garantido ao longo do tempo e a rentabilidade esperada.

REFERÊNCIAS

BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de Pessoas não é com o RH**. Larousse, 2011.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. Ed., Porto Alegre: Bookmam, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. Ed., Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação: base para SAP, Oracle Applications e outros softwares integrados de gestão**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

DOLABELA, Fernando. **A Ponte Mágica**. Editora Sextante/GMT, 2010.

KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Introdução à Administração**. Edição revista e ampliada. Atlas.

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

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. Ed., São Paulo: Pearson.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. Ed., São Paulo, Editora: Atlas, 1997.

SOBRAL, Filipe Alketa Peci. **Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 1.Ed., Pearson, 2008.

SOUZA, Vera Lucia. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.