

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
RAFAELA LORRAINA PEREIRA
WALAN HENRIQUE DE OLIVEIRA

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EM EMPRESA DO SETOR
ALIMENTÍCIO: UM ESTUDO DE CASO

São Carlos

2022

**RAFAELA LORRAINA PEREIRA
WALAN HENRIQUE DE OLIVEIRA**

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EM EMPRESA DO SETOR
ALIMENTÍCIO: UM ESTUDO DE CASO**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial, pelo Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador(a): Prof.^a Ms. Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco

São Carlos

2022

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EM EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO: UM ESTUDO DE CASO¹

Rafaela Lorraina Pereira²

Walan Henrique de Oliveira³

Orientadora: Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco⁴

Resumo: A manutenção da competitividade tem impulsionado as empresas a buscar melhorias em seus processos internos visando o desenvolvimento do negócio e o atendimento dos clientes, cada vez mais exigentes. O conhecimento e uso de ferramentas de gestão é fundamental para que sejam detectados quais processos necessitam de ajustes e o que deve ser realizado para aproveitar da melhor forma os recursos disponíveis dentro da realidade de cada organização. O objetivo desta pesquisa é aplicar ferramentas de gestão em processos internos, identificar inconformidades e propor estratégias para melhoria. Para cumprir esse objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica dos conceitos da análise SOWT, Matriz GUT e 5W2H, seguida de estudo de caso em empresa do setor alimentício, cujo instrumento de coleta de dados utilizado foi roteiro de entrevista. Este estudo se justifica por contribuir para a melhoria na gestão de empresas similares à estudada nesta pesquisa e empresas do setor alimentício, que representa 24% dos empregos da indústria de transformação e mesmo durante a pandemia, contribuiu com a abertura de postos de trabalho. Da análise dos resultados foi possível observar que o uso de ferramentas de gestão como Análise SWOT, matriz GUT e 5W2H proporcionaram aos gestores dados para embasar as decisões e assim ampliar a eficiência da empresa.

Palavras-chave: gestão; ferramentas; qualidade; alimentos.

Abstract: Maintaining competitiveness has driven companies to seek improvements in their internal processes aimed at business development and customer service, which are increasingly demanding. The knowledge and use of management tools is fundamental to detect which processes need adjustments and what must be done to make the best use of the available resources within the reality of each organization. The objective of this research is to apply management tools in internal processes, identify nonconformities and propose strategies for improvement. To fulfill this objective, a bibliographical research was carried out on the concepts of SOWT, Matrix GUT and 5W2H analysis, followed by a case study in a company

¹ Trabalho de graduação apresentado no curso de Gestão de Recursos Humanos Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC

² Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: rafaelalorrainapp@gmail.com

³ Bacharel em Engenharia Mecânica pelo Centro Universitário Claretiano de Rio Claro-SP e Graduando do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: contato.who96@gmail.com

⁴ Docente dos programas de Gestão Empresarial e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: claudia.morasco@fatec.sp.gov.br

in the food sector, whose data collection instrument used was an interview script. This study is justified by contributing to the improvement in the management of companies similar to the one studied in this research and companies in the food sector, which represents 24% of jobs in the manufacturing industry and even during the pandemic, contributed to the opening of jobs. From the analysis of the results, it was possible to observe that the use of management tools such as SWOT Analysis, GUT matrix and 5W2H provided managers with data to support decisions and thus increase the company's efficiency.

Keywords: management; tools; quality; foods.

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário de constantes mudanças, a manutenção da competitividade tem impulsionado as empresas a buscar melhorias em seus processos internos visando o desenvolvimento do negócio e o atendimento dos clientes, cada vez mais exigentes. (YUGAR; GONÇALVES, 2021)

A qualidade, devido aos grandes ganhos que proporciona, principalmente com a redução de desperdícios ocasionados por problemas e inconformidades, segundo Moreira et al. (2021), deixou de ser um diferencial para tornar-se uma prioridade nas empresas. A qualidade refere-se à solução de problemas, existente em todas as áreas da empresa, que impactam a satisfação e decisão do cliente (CAMPOS, 2014)

Yugar e Gonçalves (2021) afirmam que o conhecimento e uso de ferramentas de gestão é fundamental para que sejam detectados quais processos necessitam de ajustes e o que deve ser realizado para aproveitar da melhor forma os recursos disponíveis dentro da realidade de cada organização.

Empresas do setor alimentício, segundo SEBRAE (2021), embora vivendo um momento de prosperidade apesar de toda adaptação que precisou fazer no período da Covid-19, devem ficar atentas às tendências, pois, o consumidor contemporâneo tornou-se exigente e busca por alimentos de qualidade e boa procedência.

O objetivo desta pesquisa é aplicar ferramentas de gestão em processos internos de empresa do setor alimentício, localizada no interior de São Paulo, identificar inconformidades e propor estratégias para melhoria.

Para cumprir esse objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica dos conceitos da análise SOWT, Matriz GUT e 5W2H, seguida do estudo de caso em empresa do setor alimentício, cujo instrumento de coleta de dados utilizado foi um roteiro de entrevista.

Este estudo se justifica por contribuir para a melhoria na gestão de empresas similares à estudada nesta pesquisa e empresas do setor alimentício, que representa 24% dos empregos da indústria de transformação e mesmo durante a pandemia, contribuiu com a abertura de postos de trabalho.

O estudo foi dividido em cinco seções, iniciando com esta introdução, seguido da segunda com a base teórica referente as ferramentas de gestão. A metodologia será abordada na terceira seção. Os resultados da aplicação das ferramentas na empresa objeto deste estudo e sua análise serão tratados na quarta seção, encerrando com as considerações finais, na quinta seção.

2. EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS E GESTÃO EMPRESARIAL

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos – ABIA (2021) o setor é responsável por 10,6% do Produto Interno Bruto brasileiro, possui 37,2 mil empresas que processam 58% de tudo que é produzido no campo e estão presentes em todo território brasileiro.

Empresas do setor de alimentos respondem por 16% do total das exportações brasileiras, sendo que os principais mercados são: a Ásia (42,8%), Países Árabes (14,6%) e União Europeia (13,6%). O Brasil é o 1º produtor e exportador mundial de suco de laranja e açúcar e o 2º produtor e 1º exportador mundial de carne bovina e carne de aves, e o 4º produtor e 4º exportador mundial de carne de suínos (ABIA, 2021).

Ao abordar ferramentas de gestão no setor de alimentos é comum relacionar à segurança do alimento, cabe aqui ressaltar a diferença de segurança alimentar e segurança do alimento.

Segurança alimentar refere-se a garantia de que todas as pessoas (do Brasil e do mundo) tenha acesso a alimentação, e que esta seja nutritiva e atenda suas necessidades para uma vida plena e saudável. (EMBRAPA, 2021).

Segurança de alimentos, segundo Embrapa (2021) refere-se à garantia de que o alimento comercializado tenha qualidade e que ele não contenha: i) contaminantes químicos:

como resíduos de metais pesados e agrotóxicos; ii) contaminantes físicos: como parte de insetos, pedras e demais materiais; iii) contaminantes biológicos: como bactérias.

Para assegurar a segurança do alimento comercializado, as empresas devem adotar práticas de seleção, manipulação e produção para que o alimento esteja saudável até seu consumo e implantar um programa de gestão, com manuais de conduta, regras e procedimentos. (EMBRAPA, 2021).

A análise efetuada neste estudo tem seu foco apenas na gestão da empresa de alimentos, como uma organização privada, e não a segurança do alimento, uma vez que a empresa possui todos os requisitos para seu pleno funcionamento, respeitando a legislação em vigor.

A Gestão Empresarial consiste em uma união de diversas áreas e ações que tem o intuito de conduzir o desenvolvimento da companhia. Logo, ela também pode ser entendida como planejamento estratégico.

De acordo com Certo e Peter (2005), o planejamento pode ser entendido como “o desenvolvimento sistemático de programas de ação destinados a alcançar objetivos de negócio estabelecidos de comum acordo por meio da análise, da avaliação e da seleção das oportunidades previstas”.

Esses programas são pautados em ferramentas de gestão e qualidade para solidificar o processo estratégico.

Essas ferramentas tendem a organizar, analisar e acompanhar todos os processos que ocorrem dentro da empresa. Uma vez que, os planos estratégicos devem, segundo Morais e Oliveira (2015), ser quebrados em planos operacionais e táticos.

A necessidade desse planejamento se inicia antes de se abrir, de fato, a empresa na criação do plano de negócio, uma vez que, a exigência de revisar e aplicar estratégias para corrigir possíveis desvios se mantém em toda a existência da companhia. Portanto, o objetivo é: reduzir riscos e minimizar danos a fim de que o negócio seja conduzido aos melhores resultados.

Ao decorrer do processo, o uso conjunto das ferramentas de gestão é uma necessidade importante.

2.1 Ferramentas de Gestão

Toda empresa seja ela de pequeno, médio ou grande porte, necessita de controle da gestão e qualidade, com isto a utilização de ferramentas que auxiliem este processo, permite

uma visão ampla do negócio e quais suas possibilidades perante aos concorrentes, sendo assim, são inúmeras ferramentas disponíveis em diferentes conceitos e aplicações, porém, para o desenvolvimento desse artigo foram selecionadas e utilizadas: Análise SWOT, Matriz GUT e Matriz 5W2H.

2.1.1. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para mostrar um panorama interno e externo da companhia, ela também pode ser denominada como Matriz FOFA, em português.

Sobretudo, capaz de determinar as forças (*strenghts*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), ou seja, revela os aspectos a ser melhorados e oportunidades do mercado externo que podem ser aproveitadas.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos.

Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005)

Logo, de acordo com Nogueira (2015, apud Albuquerque et al. 2017) a Análise de SWOT permite o estudo da realidade da empresa perante o mercado, facilitando o conhecimento da mesma e de seus concorrentes.

Conforme a Tabela 1., onde nos mostra a ferramenta SWOT em sua estrutura visual.

Tabela 1 - Análise SWOT

	Contribuem para as estratégias do negócio	Dificultam as estratégias do negócio
Ambiente Interno	<i>Strenghts (Forças):</i> Quais são os pontos fortes do seu negócio?	<i>Weaknesses (Fraquezas):</i> Quais são os pontos fracos do seu negócio?
Ambiente Externo	<i>Opportunities (Oportunidades):</i> Quais são as oportunidades para o seu negócio?	<i>Threats (Ameaças):</i> Quais são as ameaças para o seu negócio?

Fonte: Elaborado pelos autores.

A função da análise SWOT é compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional, levando em consideração as quatro variáveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), com base nas informações obtidas a empresa poderá elaborar novas estratégias.

A contribuição da análise SWOT, de acordo com Martins e Turrioni (2002), está em cruzar os fatores externos e internos para criar uma matriz estratégica, que faça sentido. As quatro combinações são chamadas:

- MAXI-MAXI (Forças e Oportunidades): Essa combinação mostra as forças e oportunidades da organização. Na essência, uma organização deve se esforçar em maximizar suas forças para capitalizar em novas oportunidades.

- MAXI-MINI (Forças e Ameaças): Essa combinação mostra as forças da organização na consideração de ameaças de competidores. Na essência, uma organização deve se esforçar para utilizar suas forças para aparar ou minimizar suas ameaças.

- MINI-MAXI (Fraquezas e Oportunidades): Essa combinação mostra as fraquezas da organização no arranjo com as oportunidades. É um esforço para conquistar e reforçar as fraquezas da organização fazendo o máximo possível em qualquer nova oportunidade.

- MINI-MINI (Fraquezas e Ameaças): Essa combinação mostra as fraquezas da organização em comparação com as correntes ameaças externas. Isto é mais definitivamente uma estratégia defensiva para minimizar as fraquezas internas da organização e evitar ameaças externas.

Johnson et al. (2007) apud Castro et al. (2008) entendem que um dos riscos relacionados à aplicação da análise SWOT está relacionado à possibilidade do exercício SWOT gerar listas muito longas de aparentes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Destacam que se deve distinguir o que é essencial e prioritário do que é menos importante. Contudo, também há o risco de generalização excessiva, impedindo a explicação das razões implícitas da capacidade estratégica.

Ressalta-se que para implementar a análise SWOT é necessário que os responsáveis pela tomada de decisões sejam estimulados a relacionar respostas a uma série de questões relativas a cada um dos elementos objeto de análise, ou seja, para cada uma das variáveis da matriz SWOT (KÜNZEL, 2001, apud CASTRO et al., 2008).

2.1.2. Matriz GUT

De acordo com Bezerra et al. (2014), a Matriz GUT constitui-se de uma ferramenta que busca responder questões de forma racional para a separação e priorização de problemas, para fim de solucioná-los.

As ações devem ser priorizadas no âmbito organizacional de acordo com uma nota de 1 a 5, a Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) do ocorrido na empresa.

Sendo assim o elemento Gravidade se refere a um dano sobre os resultados que podem surgir a médio e longo prazo, a Urgência tem como seu principal determinante a pressão do tempo para resolução dos problemas, e a Tendência se trata do potencial de crescimento da situação que pode evoluir com o tempo. Com isso, o empregador pode analisar quais pontos devem ser modificados primeiro e quanto isso pode impactar negativamente na sua companhia.

A construção desta ferramenta é sugerida pelo autor com os seguintes passos: elencar os problemas para análise, pontuar cada elemento de acordo com sua intensidade, multiplicar os valores atribuídos a cada situação e por fim priorizar o ponto com maior valor de resultado.

Diante da definição apresentada, a Tabela 2. nos mostra sua forma de aplicação:

Tabela 2 - Matriz GUT

	GUT			
PONTOS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	GxUxT
1	sem gravidade	pode esperar	não mudar	$1 \times 1 \times 1 = 1$
2	pouco grave	pode esperar	não mudar	$2 \times 2 \times 2 = 8$
3	grave	assim que possível	piorar	$3 \times 3 \times 3 = 27$
4	muito grave	urgente	piorar em curto prazo	$4 \times 4 \times 4 = 64$
5	gravíssimo	muito urgente	piorar imediatamente	$5 \times 5 \times 5 = 125$

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao estabelecer a relação dos pontos conforme a análise dos problemas, sua classificação é determinada conforme a prioridade de solução, ou seja, se um determinado problema identificado estiver em Gravidade 3, Urgência 2 e Tendência 2, e um outro problema estiver em Gravidade 5, Urgência 4 e Tendência 3, este terá prioridade para ser resolvido, pois, através da relação GxUxT, seus resultados serão respectivamente, 12 e 60.

2.1.3. Matriz 5W2H

A Matriz 5W2H, é uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada em qualquer empresa, a fim de registrar, de maneira organizada e planejada, a definição de tarefas, seus responsáveis, como serão efetuadas as ações, questionando por quem, quando, onde, por que, como, e quanto irá custar para a empresa. Ao definir essas questões, os esforços serão focados naquilo que realmente importa, para direcionar um plano de ação. O seu intuito é, propiciar ao gestor um acompanhamento visual rápido, simples e eficaz.

Behr et al. (2008, p. 39) definem esta ferramenta como sendo “[...] uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio”

Martins (2017) destaca também o 5W2H pela simplicidade e potencial de aprimoramento de um produto, serviço ou na execução de um processo e Silva (2017, p. 14), aponta que: "a praticidade e eficiência do 5W2H é a principal característica da aplicabilidade desse método".

Para melhor visualização, a Tabela 3. nos traz o exemplo desta ferramenta:

Tabela 3 - Ferramenta 5W2H

What (O que?)	Where (Onde?)	Why Por que?	Who (Quem?)	When (Quando?)	How (Como?)	How Much (Quanto?)
Qual a tarefa? O que será feito?	Onde será executada a tarefa? Qual departamento?	Por que esta tarefa é necessária?	Quem vai fazer a tarefa?	Quando será feita a tarefa?	Qual o método?	Quanto custará?
Descrição da tarefa	Local de realização da tarefa	Motivo da tarefa	Responsável pela execução	Data ou período de realização da tarefa	Método utilizado para que a tarefa seja executada	Valor real da tarefa, em moeda nacional

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esta ferramenta é muito útil para diversos segmentos de negócios, devido a sua fácil aplicação e preenchimento das lacunas respondendo aos questionamentos, além de se estabelecer em uma mesma matriz quantas evidências forem necessárias, podendo ser da empresa como um todo, ou em departamentos e setores específicos.

3. METODOLOGIA

O trabalho foi dividido em duas etapas: onde a primeira trata-se da realização da pesquisa bibliográfica dos conceitos de ferramentas de gestão, sua aplicação e usos práticos para complementação das informações, haja visto que as informações fornecidas pela empresa são de caráter confidencial.

A segunda parte é realizada por meio de um estudo de caso sobre a gestão de uma empresa do setor alimentício, de forma a conhecê-la e sugerir como a aplicação das ferramentas de gestão citadas anteriormente, podem auxiliar nos processos de identificação de problemas, relevância para a empresa e as possíveis soluções.

O estudo de caso, segundo Yin (2015) investiga um fenômeno considerando seu contexto, ou seja, realiza uma análise sob a conjuntura real.

Adotamos o estudo de caso para identificar o problema de pesquisa, e posteriormente, o desenvolvimento de um relatório, visando explicar como as ferramentas da gestão e qualidade, ao serem aplicadas, podem produzir resultados significantes na melhoria do âmbito profissional e na dinâmica da empresa.

O instrumento de coleta de dados foi um roteiro de entrevista semiestruturado aplicado ao proprietário e um funcionário da empresa por meio de uma reunião presencial, abordando questões sobre a empresa como um todo, as ferramentas de gestão, como eles avaliam o desenvolvimento da sua função e qual a importância dela, a fim de ajudar o estudo de caso a ser apresentado nesta pesquisa.

A Tabela 4 mostra o esquema de idealização do trabalho para demonstrar a metodologia discutida, de forma a compreender cada etapa.

Tabela 4 - Esquema Metodológico Utilizado

Revisão Teórica	Através da busca por temas relacionados à pesquisa, como base para a discussão de conceitos e escolha da teoria abordada neste trabalho, sendo pesquisado em revistas eletrônicas, livros, sites e artigos.
Procedimentos Metodológicos	Por meio de uma visita in loco, realizando entrevista com o proprietário e um responsável pelo setor.
Análise SWOT	Ao longo da análise de dados, foram coletadas informações relevantes para a construção da análise SWOT.
Matriz GUT	Através da entrevista foi possível a construção da matriz relacionando os principais problemas enfrentados pela microempresa de acordo com sua gravidade, urgência e tendência.

Matriz 5W2H	Elaborado o plano de ação mediante visualização do problema, em conjunto com a Matriz GUT.
Análise dos resultados	Interpretação dos dados coletados e sua representação através de tabelas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesta tabela, apresentamos de maneira resumida a construção da metodologia, com base nas etapas realizadas, das quais se iniciaram com a revisão teórica após a definição do tema de estudo, pesquisando conceitos e explicações em artigos, revistas eletrônicas, sites especializados e livros, depois, foram definidos os procedimentos metodológicos, com a visita in loco, conduzindo uma entrevista com o proprietário e um responsável pelo setor, dando início a formalização das análises dos dados coletados com as matrizes SWOT, GUT e 5W2H, finalizando com a interpretação dos dados através das representações em tabelas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Empresa

Empresa familiar de porte médio que está no mercado há 32 anos, com mais de 30 empregados, localizada no interior de São Paulo e atua no setor alimentício com fabricação e comercialização de produtos derivados de carne bovina, suína e de aves para restaurantes e bares. Possui também uma linha de produtos específicos para escolas e outra de produtos para pessoa física, estes comercializados em sua loja.

Toda sua linha de produtos, seja para pessoa jurídica ou física possui características muito diferenciadas, que são atualmente a sua vantagem competitiva, mantendo sua liderança no mercado devido a qualidade dos produtos.

O mercado de atuação engloba o comércio local assim como o comércio de cidades vizinhas, que se encontra em plena expansão devido a busca ativa por novos clientes.

E mesmo no período da pandemia Covid-19, a empresa conseguiu manter sua lucratividade devido a busca incessante por novos produtos e novos mercados.

De maneira geral, a busca pela satisfação do cliente é o que motiva o dia de serviço da empresa. Todo o processo produtivo, o setor de vendas e o administrativo-financeiro tem a presença constante do fundador que exerce o cargo de diretor da empresa.

4.2 Desafios da empresa

Em todo processo há obstáculos e com a empresa objeto deste estudo não seria diferente. Durante o estudo de caso foram identificados alguns pontos críticos, tais como a produção ou processos internos, ações de marketing e vendas, logística, gestão de pessoas, inovação e pós-pandemia, que impactam diretamente na qualidade, no ambiente de trabalho e ainda na entrega final para o cliente.

A partir de uma entrevista realizada com os funcionários líderes da companhia foi possível fazer um diagnóstico da empresa e juntamente com sua equipe identificar os desafios que enfrentam. Partindo disso, esse resultado foi setorial a fim de que a análise final fosse minuciosa. Então, a divisão ficou: Vendas, Produção, Financeiro (atendimento ao cliente).

Diferente de diversas empresas, o setor de vendas é o ponto de integração de todo o processo, afinal, o bom desenvolvimento dele é o que gera um lucro significativo para companhia. É ele que recebe pedidos maiores, ou seja, que atende os outros comércios da cidade e região. Além de ser responsável pela negociação direta com esses empreendimentos.

O setor financeiro entra na negociação a fim de dar o alvará final. E acaba atribuindo para si alguns serviços de RH com o apoio do setor de vendas. Em determinado momento da entrevista, os funcionários explicaram que mesmo sendo uma empresa de médio porte ela ainda se encontra em processo de desenvolvimento interno o que justifica essa integração de setores em só, com um funcionário destinado a cada uma dessas funções.

Outro ponto que a difere das demais é a produção da companhia, já que ela é própria. Isso significa que mesmo comercializando determinadas marcas eles também trabalham com produtos personalizados. Esse é um diferencial competitivo de relevância para a empresa.

Vale lembrar que o processo de marketing é realizado pela equipe vendas e financeiro juntos. A empresa não conta com um site, então ele é realizado pelas mídias sociais: Facebook e WhatsApp. As negociações de vendas, principalmente, são realizadas quase que cem por cento pelo aplicativo de troca de mensagens e algumas questões financeiras também.

Apesar de todas essas características o que mais chamou atenção ao decorrer da entrevista, foram três pontos principais: Falta de planejamento nos setores, falta de treinamento de equipe e ainda o atraso nas entregas. E pensando nesses elementos algumas soluções foram pesquisadas e serão representadas ao final.

Esses fatores em diversos momentos são negligenciados pela empresa devido a busca constante em atender o cliente o que resulta em um atendimento pré-selecionado. Sendo assim, muitas vezes esse processo sofre alterações inesperadas e todos aqueles que estão

participando diretamente dele é obrigado a se adequar a fim de atender determinado cliente. Essa condição é resultado desses e de outros possíveis dados a serem mais bem explorados.

Logo, as ferramentas da gestão e da qualidade foram utilizadas a fim de reconhecer as decisões que devem ser tomadas para reduzir os gargalos e proporcionar um maior aproveitamento de todo o processo além de propiciar que esses elementos fossem melhor analisados.

Para a listagem das ações a serem tomadas e ainda para melhor visualização desses pontos a serem modificados a análise SWOT foi utilizada como um parâmetro geral de toda a companhia, uma vez que ela é responsável por apresentar um cenário interno e externo, como pode ser observado na tabela a seguir:

Tabela 5 - Análise SWOT através dos dados da entrevista

	Contribuem para as estratégias do negócio	Dificultam as estratégias do negócio
Ambiente Interno	<p>Strengths (Forças):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produção Diversificada - Processos Padronizados - Matéria-prima 	<p>Weaknesses (Fraquezas):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitação de Pessoal - Controle de Pedidos - Atendimento ao Cliente -Atraso nas entregas
Ambiente Externo	<p>Opportunities (Oportunidades):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segmentação de Clientes - Contratos com Grandes Empresas e Prefeituras - Fornecedores Regionais - Consolidação de Mercado 	<p>Threats (Ameaças):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rede de Supermercados Varejista - Distribuidoras de Carnes e Processados - Boutiques e Açougues - Frigoríficos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Logo, para que fosse exposto a gravidade dos pontos mais relevantes e a sequência de resolução a ser seguida, os elementos foram analisados e disposto em uma matriz GUT que faz uma interligação entre gravidade, urgência mantendo como base a análise SWOT desenvolvida anteriormente e esses dados podem ser observados na tabela a seguir:

Tabela 6 - Matriz GUT em relação aos problemas identificados

PROBLEMAS	GUT			GxUxT
	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	
Pedidos de última hora	3	4	3	$3 \times 4 \times 3 = 36$
Ações de	2	4	3	$2 \times 4 \times 3 = 24$

Marketing fracas				
Sistema de entregas com atrasos	4	4	3	$4 \times 4 \times 3 = 48$
Dificuldade na manutenção da inovação	2	3	3	$2 \times 3 \times 3 = 18$
Controle e gerenciamento de pedidos	3	3	3	$3 \times 3 \times 3 = 27$
Falta de capacitação de pessoal	3	4	3	$3 \times 4 \times 3 = 36$
Atendimento ao cliente	2	4	3	$2 \times 4 \times 3 = 24$

Fonte: Elaborado pelos autores.

A fim de identificar e estruturar sistematicamente os responsáveis e as funções que compõe o processo, esses dados foram ordenados do que obteve maior pontuação ao de menor pontuação de acordo com a Matriz GUT e analisados de acordo com os critérios da ferramenta 5W2H, representada na tabela 7.

Tabela 7 - Matriz 5W2H análise dos desafios e proposta de solução

What (O que?)	Where (Onde?)	Why Por que?	Who (Quem?)	When (Quando?)	How (Como?)	How Much (Quanto?)
Qual a tarefa? O que será feito?	Onde será executada a tarefa? Qual departamento?	Por que esta tarefa é necessária?	Quem vai fazer a tarefa?	Quando será feita a tarefa?	Qual o método?	Quanto custará?
48 pontos - Sistema de entregas sem atrasos	Produção, Vendas	Para alcançar a maior satisfação do cliente	Vendas	Quando finalizar o pedido do cliente	Sistema automatizado para auxiliar na organização	Número de entregas com atraso multiplicado pelo valor do pedido
36 pontos - Estabelecer prazos adequados para produção e entrega e criar ordem de serviço para os pedidos	Área de vendas	Pedidos de última hora encaixados na produção sem a devida análise do tempo e pedidos	Área de vendas, produção e finanças	Quando planejar a produção mensal, semanal e diária	Analisar prazo e serviços em andamento na produção e o plano de produção	Número de entregas com atraso multiplicado pelo valor do pedido
36 pontos - Capacitação específica das	RH	Uma equipe mais competitiva	RH	Planejar treino durante o	Treinamento específicos para cada	Número de clientes novos vezes

equipes internas		e com mais chances de inovar		ano	aérea e	o valor medido de pedidos feitos por eles
27 pontos - Controle e gerenciamento de pedidos	Área de vendas	Para que auxilie na organização das entregas	Vendas, financeiro	Durante a coleta dos pedidos	Sistema de coleta de pedidos automatizado e integrado a produção e entrega	Número de pedidos irregulares vezes o valor dos pedidos
24 pontos - Melhoria no Atendimento ao cliente	Área de vendas	Para fidelizar clientes	RH	Durante o ano	Treinamento específico em atendimento presencial e por meio de mídias sociais	Número de clientes novos vezes o valor medido de pedidos feitos por eles
24 pontos - Ações de Marketing mais agressiva	Equipe de marketing apoiada pela área de vendas	Para manter fatia de mercado e criar um vínculo maior entre clientes em potencial	Equipe de vendas e marketing	Início imediato	Criação de site, reformulação das redes sociais, engajamento estratégico	Número de clientes novos vezes o valor medido de pedidos feitos por eles
18 pontos - Manutenção da capacidade de inovar	Área de produção, marketing e vendas	Para que a empresa inove	Treinamento em inovação para as equipes produção, vendas e marketing	Planejar treino durante o ano	Parceria com escolas, centros de inovação, IES	Número de clientes obtidos por inovações
Investimento em treinamento	Na empresa	Melhoria de todos os processos	Área Financeira	Durante o ano	Parceria com escolas, SEBRAE	Valor calculado de acordo com o plano da empresa
Investimento em TI	Na empresa	Melhoria dos processos	Área Financeira	Durante o ano	Contratação de empresa da área	Valor calculado de acordo com o plano da empresa

Fonte: Elaborado pelos autores.

As ações foram dispostas de acordo com sua prioridade de execução apontada na matriz GUT. Com essa análise é possível direcionar as ações especificamente para setor. Os investimentos foram sugeridos para a melhoria dos processos como um todos e devem ser incluídos no planejamento da empresa. Os resultados a serem obtidos tendem a ser mais eficazes além fornecer dados para a tomada de decisão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao decorrer desse estudo de caso foi possível traçar uma linha de raciocínio que resulta em uma única necessidade: mudança. Apesar de ser uma empresa local e que tem uma gama grande de cliente é indicado que a partir dessa análise seja desenvolvido um plano de ação para a melhoria dos pontos abordados, que podem ser motivadores de mudanças em outros elementos da empresa.

A implantação dessas ferramentas de gestão e qualidade possibilita uma análise clara e detalhada para identificar inconformidades e visando a obtenção de resultados positivos. Uma empresa que mantém a sua gestão alinhada com suas metas de crescimento tende a manter sua competitividade mantendo a qualidade de seus produtos e um bom atendimento a seus clientes, fatores estes que são vitais no mercado atual.

O objetivo desta pesquisa em aplicar ferramentas de gestão em processos internos, identificar inconformidades e propor estratégias para melhoria foi atingido e com os dados apresentados durante o desenvolvimento deste trabalho pode-se afirmar que a utilização dessas ferramentas poderá superar barreiras e ampliar expressivamente a evolução da empresa.

REFERÊNCIAS

ABIA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS – Números do Setor de alimentos – Relatório 2021. Disponível em: < <https://www.abia.org.br/numeros-setor> > Acesso: nov. 2022

ALBUQUERQUE, J. V. Utilização da análise swot para a elaboração da estratégia mercadológica. **Revista Maiêutica**, v.5, n.1, p. 221-234, 2017.

BEHR, A. et al. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**. Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, ago. 2008.

BEZERRA, T. T. C. CARVALHO, M. Vinicius Paim Souza.

CAMPOS, V.F. **Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês**. Minas Gérias: Falconi; 9ª edição, 2014.

CARVALHO, I.M.; PERES, W.O.M.; BARROS, K.O. de. **Aplicação das ferramentas da qualidade para diagnóstico de melhorias numa empresa de comercio de materiais elétricos**. Enegep,2012.

CASTRO, G. S.; MORCH, R. B.; RODRIGUES, R. A. T.; FERREIRA, A. C. S. O uso da Contabilidade Estratégica nas organizações: um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade. In: Congresso Brasileiro de Custos, 15., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: CBC, 2008.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; e WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KÜNZEL, A. **A análise estratégica como orientação ao processo de Inteligência Competitiva (IC) num caso empresarial do segmento industrial alimentício do Vale do Taquari (VT/RS)**. 2001. **Dissertação (Mestrado em Administração)**. Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/EA/UFRGS). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS.

MARTINS, R. F.; TURRIONI, J. B. Análise de SWOT e Balanced Scorecard: uma Abordagem Sistemática e Holística para Formulação da Estratégia. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEGEP, 2002.

MOREIRA, P.R.F.; WALKER, R.A.; DIAS, F.; SANTOS, MARCO; GUTIERREZ, R. Proposta de aplicação do MASP juntamente com as ferramentas da gestão da qualidade em busca da melhoria contínua estudo de caso em uma empresa alimentícia **In: Simpósio de Engenharia de Produção - Universidade Federal de Goiás, 2021**

RODRIGUES, J.N; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SEBRAE – Serviço de Apoio a pequena empresa – Saiba mais sobre o setor alimentício. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/al/artigos/saiba-mais-sobre-o-setor-alimenticio,116be96294b53810VgnVCM100000d701210aRCRD#> Acesso: nov de 2022

SILVA, J.L. **Aplicação das ferramentas da qualidade para melhoria de processos produtivos estudo de caso em um centro automotivo**. XXXV II Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Joinville, SC, 10 10 2017

Yin, R. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUGAR, C. Y. M.; GONÇALVES, T.L. Análise de ferramentas de gestão de sustentabilidade em PME's **In: 28 Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, 2021**