

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS - CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA DE ALIMENTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS IN THE FOOD COMPANY: A CASE STUDY

Maria Eduarda Lopes Siviero - dd.siviero@gmail.com
Prof.a Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima – tekinha.adm@gmail.com
Prof.a Ms. Denise Lucia Mateus G Nepomuceno – deniselmgn@gmail.com
Prof.a Ms. Lucia Aparecida de M Abrantes – luciamabrantess@hotmail.com

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo realizar o diagnóstico na empresa Restaurante Tio Hong, que atua na cidade de Goiânia no ramo alimentício em modalidade de self service. A partir do diagnóstico foram propostas ações de melhoria. Metodologicamente foi realizado um estudo de caso através de uma pesquisa exploratória descritiva e análise qualitativa, tendo como instrumentos a pesquisa bibliográfica, documental e levantamento de dados através de entrevistas com o diretor proprietário, gerente e subgerente. Os resultados indicaram como pontos fracos: a falta de mídia e presença nas redes sociais, a estrutura física pequena, a pouca comunicação entre dono e empregador e a falta de treinamentos para os funcionários. Posteriormente apresentaram-se como propostas: treinamentos para os funcionários para melhoria do atendimento, realização de reuniões semanalmente entre sócios e gerentes, proposta de uma ferramenta tecnológica para controles financeiros e gestão da empresa, adicionar mais um caixa no balcão, proposta para contratar uma agência de marketing e criação um organograma da empresa.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional, Administração, Planejamento.

ABSTRACT

The present study aims to make a diagnosis of company Restaurante Tio Hong, which operates in the city of Goiânia in the food sector in a self-service mode. From the diagnosis have been proposed actions for improvement. Methodologically we performed a case study using an exploratory descriptive and qualitative analysis, using literature, documents and data collection through interviews the owner-director, manager and assistant manager as instruments. The results showed as weaknesses: lack of media and presence on social networks, small physical structure, lack of communication between owner and employer and lack of training for employees. Subsequently presented as proposals: training employees to improve service, holding weekly meetings between partners and managers, investment in technological tools for financial controls and company management, adding another cashier at the counter, hire an marketing agency and create a company organizational chart.

Keywords: Organizational Diagnosis, Management, Planning.

INTRODUÇÃO

A administração é considerada uma ciência social aplicada na qual busca atingir os objetivos de uma organização através do gerenciamento de seus recursos nas diversas áreas que a compõem como produção, recursos humanos, logística, marketing, material, finanças, dentre outras. Como um conjunto de processos, a administração depende da tomada de decisões, de com acordo com os objetivos desejados e a disponibilidade de recursos, buscando atingi-los com eficácia e eficiência. Para Maximiano (2011) a prática de administrar envolve processos dinâmicos e tomada de decisões, os principais processos relacionados envolvem planejamento, organização, liderança, controle e execução.

Bateman e Snell (2006) cita que cada processo dentro da organização é de suma importância para seu desenvolvimento, o planejamento gera valor estratégico, onde as decisões são tomadas de forma sistemática em relação as metas e atividades de uma unidade de trabalho; a liderança procura incentivar todo pessoal buscando sempre atingir um melhor nível de desempenho; a organização como função gerencial coordena os recursos presentes e por fim, o controle, para realizar mudanças necessárias e supervisão de progressos. Portanto a administração se mostra de suma importância na organização, onde cada decisão depende de suas respectivas análises, visando também, a dinamização de seus processos. Logo, a sobrevivência será reflexo de decisões acertadas, ou seja, a organização depende diretamente da qualidade das decisões tomadas por seus administradores., a partir de um diagnóstico muito bem planejado e realizado de forma profissional cumprindo todas as suas etapas.

O diagnóstico organizacional analisa a situação atual presenciada pela organização diariamente, funcionando como um guia para que esta estabeleça as suas estratégias para alcance dos objetivos desejados pelos seus gestores. Tendo isso em vista, este estudo tem como objetivo efetuar um diagnóstico na empresa Restaurante Tio Hong em Goiânia e propor sugestões de melhorias.

Como objetivos específicos planeja-se realizar a pesquisa bibliográfica com foco na temática de diagnóstico organizacional e as áreas que compõem a estrutura da empresa; descrever e apresentar a empresa pesquisada; relacionar todas as áreas do negócio como financeiro, operacional, recursos humanos, vendas, marketing, produção, logística e entre outros; especificar o diagnóstico com gestores das áreas específicas em relação aos pontos fortes e fracos identificados; elaborar propostas de melhorias diante das ameaças e pontos fracos identificados.

A metodologia utilizada é bibliográfica, pesquisando autores para as definições dos conceitos. A elaboração de um planejamento estratégico é frequentemente mencionada como ferramenta fundamental para o desenvolvimento da organização. O diagnóstico é a ferramenta que precede o planejamento, oferecendo uma base sólida para a sua elaboração. A análise é feita passando por todos os processos de todos os setores do negócio como financeiro, operacional, recursos humanos, vendas, marketing, produção, logística e entre outros. No final dessa análise, é possível saber quais áreas estão fluindo de forma assertivas e quais áreas apresentam falhas. Com a pesquisa finalizada, é possível apresentar soluções para as áreas falhas e fazer que a empresa cresça com essa mudança e consiga seguir de forma melhor em cada área.

Para realização do estudo formatou-se a problemática a partir das seguintes questões: Qual a importância do diagnóstico organizacional na empresa? Qual a missão, visão e valores da empresa pesquisada? Qual é a estrutura organizacional da empresa pesquisada? Quais as oportunidades e ameaças da empresa a partir de análise do ambiente externo? Quais os pontos fortes e fracos da empresa a partir da análise do ambiente interno? O funcionário está satisfeito trabalhando dentro da empresa?

O resultado do diagnóstico organizacional é muito importante pois mostra de forma real qual a situação atual da empresa, já mostrando o que deve ser melhorado e o que pode ser

mantido. Maximiano (2011) explica que o diagnóstico organizacional serve para avaliar a estrutura da organização visando o reconhecimento de suas potencialidades e dificuldades, construindo um conhecimento sobre a realidade da organização.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Administração

O administrador é aquele que exerce a função de administração em uma empresa ou organização pública ou privada. Exercendo as funções de planejamento, organização, direção e controle. Ela possui como principal objetivo o alcance de determinados fins organizacionais, tais como a otimização de processos e procedimentos, a maximização de lucros, gerenciamento de recursos, entre outros. Segundo Silva (2002), a administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais. Conceitua-se eficiente como sendo o esforço necessário para fazer a coisa de maneira correta: quanto menos esforço maior a eficiência. Eficaz significa fazer as coisas certas, de modo que aconteçam no tempo certo. Não basta ser eficiente; é preciso ser eficaz.

Nos estudos realizados a Administração pode ser definida como o “veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados.” (CHIAVENATO, 2007, P.3). Assim, pode-se compreender a Administração como uma ciência que planeja os rumos da empresa e realiza seus objetivos e metas, favorecendo um processo para a tomada de decisões que devem resultar em ações que promovam a melhoria nas empresas.

Segundo Maximiano (2011), a administração deveria ser vista como uma função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa ideia está na identificação do trabalho dos gerentes como sendo o distinto das operações técnicas da empresa. O referido autor complementa afirmando que administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são as mais necessárias.

Os estudos desenvolvidos constroem a administração compreendendo “cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (...), execução e controle”. (MAXIMIANO, 2011 p. 34), ele completa dizendo que a função planejamento é um processo em que são traçados os caminhos que se quer seguir, estabelecendo os planos e objetivos para o futuro da empresa. O processo de organizar refere-se aos recursos são alocados para que o planejamento seja executado, e a estrutura que se precisa para realizar os objetivos propostos, a liderança como prerrogativa para administrar pessoas e se conseguir alcançar os objetivos organizacionais e por fim, a execução que é o processo de realização das atividades que foram planejadas e seguidas da função de controle que tem como finalidade assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem, tanto quanto possível, aos objetivos previamente estabelecidos, pois sua essência reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados.

Para que todos esses processos fossem colocados em prática foi necessário o estudo de várias teorias já criadas por grandes nomes no ramo da Administração. "Nos últimos 150 anos, com o avanço da atividade industrial e com o crescimento das organizações, as teorias da administração desenvolveram-se significativamente. Com isso, a administração tornou-se uma disciplina com vida própria". (MAXIMIANO 2011, p 48)

Diagnóstico Organizacional

Fundamental à elaboração do planejamento, o diagnóstico organizacional é considerado por alguns autores como a primeira fase do processo de elaboração e implantação de estratégias empresariais. Para Terence (2002) ele deve determinar “como se está” ou “onde se está” e corresponde a duas análises que devem ser realizadas de maneira integrada: interna e externa. A análise interna visa verificar os pontos fortes, fracos e neutros da organização, enquanto a análise externa verificam-se as ameaças e oportunidades.

Segundo Rosa (2001) o diagnóstico permite uma visão integrada e articulada da organização ou de um problema específico, resultando em mais agilidade para superar os obstáculos, melhor direcionamento dos investimentos.

De acordo com Petrocchi (2009), o diagnóstico reúne informações básicas da análise de mercado, das oportunidades e ameaças, e dos pontos fortes e fracos. Lacombe (2006) complementa que o diagnóstico organizacional é um instrumento de coleta de informações da organização, com o intuito de conhecer sua realidade interna, traçar o perfil da organização, estipulando um plano de análise, para que o empresário tome conhecimento de todas as dimensões envolvidas. Visa descobrir a situação presente da empresa para indicar soluções adequadas e de melhoria dos resultados. “Um bom diagnóstico responde às perguntas: qual é o nosso negócio? Como está nosso negócio? Quais são seus pontos fortes e fracos?”

O objetivo geral de um diagnóstico organizacional é apresentar um quadro confiável da real situação que está sendo vivenciada na empresa, para que com este conhecimento seja possível estabelecer ações visando o aprimoramento organizacional. Segundo Block (2001), o propósito de um diagnóstico é mobilizar ação sobre um problema. Uma ação que melhore o funcionamento da organização. Para o autor, os problemas técnicos administrativos envolvem não somente os sistemas financeiros e de produção como também os recursos humanos, o planejamento estratégico e a gerência de produtos e mercados.

A Análise de Swot é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os pontos fortes, fracos, riscos e oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. Os estudos desenvolvidos revelam que:

Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa. Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e ameaças representam as variáveis não controláveis pela empresa. (OLIVEIRA, 2007, p. 90)

De fato, o problema maior são as variáveis sobre as quais a empresa não se tem controle. Com todas as informações internas e externas, têm-se as informações globais da empresa, e desse total o gestor deve extrair as informações gerenciais, que são as que a empresa realmente precisa ser eficaz.

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo para o planejamento estratégico de uma organização. Deve-se considerar o ambiente e suas variáveis, identificar as oportunidades que esse ambiente proporciona e as ameaças para que sejam evitadas. A empresa precisa de ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos e todo esse processo de análise deverá ser integrado, acumulativo e contínuo.

Ambiente Externo

A análise do ambiente externo tem como finalidade identificar as oportunidades e ameaças que podem trazer para uma organização. O sucesso das organizações tem uma relação direta com o potencial que elas possuem de conhecer o ambiente geral que a cercam.

Segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos

fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). Procura identificar duas coisas: oportunidades e ameaças.

Para Ferrell e Hartline (2009) oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independente de forças e fraquezas. Oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural.

Para Daychouw (2010) O ambiente externo pode representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização.

A empresa deve estar atenta ao ambiente externo, pois ele influencia diretamente nos fatores internos da organização. É de extrema importância porque através desta análise o gerente pode identificar oportunidades e ameaças e poderá desenvolver estratégias para tirar proveito das oportunidades e minimizar ou superar as ameaças da empresa.

Ambiente Interno

O ambiente interno organizacional inclui fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como a estrutura organizacional, recursos humanos, comunicação, liderança e tecnologia. Kotler e Keller (2006), discutem que cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Analisam-se as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

Ferrel e Hartline (2009) discutem que o gestor deve começar a pensar em termos do que a empresa pode fazer bem e onde estão suas deficiências. Forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (por exemplo, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financiadoras e órgãos do governo).

Chiavenato e Sapiro (2009), os critérios a serem avaliados no ambiente interno são: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de novos competidores, tecnologia, vantagens de custo, propaganda, competência e inovação de produtos.

A análise do ambiente interno é importante, pois através dessa análise que a empresa consegue verificar quais são suas forças e fraquezas, assim podendo obter vantagem competitiva utilizando e potencializando suas forças para aumentar participação de mercado, elaborando estratégias para minimizar ou até mesmo eliminar suas fraquezas.

Estrutura Organizacional

Representa a maneira como estão organizadas as atividades de uma empresa, abordando os aspectos de coordenação e divisão do trabalho.

Com relação ao tema organização e suas estruturas, para Oliveira (2000) a estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Segundo Robbins (2002) as organizações possuem estruturas diferentes, que têm impacto sobre as atitudes e comportamentos de seus funcionários. A estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. A divisão do trabalho, segundo Maximiano (2011) é o processo pelo qual uma tarefa é dividida em partes e cada uma é atribuída a uma pessoa diferente. Schermerhorn (2009) define como “um grupo de pessoas trabalhando juntas visando alcançar um propósito em comum.”. Ele afirma que em grupo de pessoas são capazes de cumprir tarefas que não conseguiriam se atuassem sozinhas.

Ainda segundo o autor qualquer organização tem como propósito, a produção de bens ou serviços que satisfaçam as necessidades de clientes ou usuários. O ideal é que a organização produza algo útil para a sociedade, justificando sua existência.

Missão da empresa

Missão da empresa deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz, ou seja, é o porquê da empresa. Para Chiavenato (2009), missão significa uma tarefa que é recebida. É a razão da existência da organização. Oliveira (2007) também afirma que a missão deve satisfazer o ambiente externo, ou seja, oferecer algo que responda a sua ansiedade. Continuando Chiavenato (2009) diz que nesse sentido é fácil perceber que a estratégia deve andar alinhada com missão, uma vez que a estratégia deve atingir o objetivo da missão, ou seja, a estratégia tem como objetivo realizar a missão.

Rodrigues et al (2009) ressalta que a missão é uma declaração de propósitos ampla e duradoura que individualiza e distingue a organização em relação a outras no mesmo ramo de negócio. Barney e Hesterly (2007) reforçam a ideia ao inferir que a missão da empresa define o que a empresa deseja em longo prazo e o que ela deve evitar nesse meio tempo.

Para Costa (2007), a missão de uma empresa deve responder a duas questões básicas: O que é? E Para que ela serve? Respondendo tais questionamentos é possível a elaboração da missão, que nada mais é do que a resposta a essas duas questões. Como mencionado, a missão é um alicerce para a empresa. Esse alicerce é tão forte que pode conduzir todo o processo de planejamento estratégico de uma empresa.

Segundo Chiavenato (2009) a missão funciona como o propósito para as atividades da organização. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e estratégia organizacional.

Visão da empresa

É a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercado. Segundo Chiavenato (2009) a visão é entendida como a imagem que a organização tem respeito de si mesma e do seu futuro. Ela está mais voltada para aquilo que pretende ser do que como ela realmente é. Essa visão representa o destino que a empresa pretende transformar em realidade. A mesma representa o que a empresa quer ser, ou seja, a visão proporciona que seja desenvolvido e implementado o planejamento estratégico.

Valores da empresa

Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual uma vez que as pessoas são o ativo mais importante ou o cliente tem sempre razão. São os valores definidos por uma organização, muitas vezes podem diferir daquilo que os seus dirigentes acreditam ou valorizam no seu cotidiano. Segundo Oliveira (2007), os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais, que fornecem sustentação para todas suas decisões.

Para Chiavenato e Sapiro (2009), os valores são o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, e estão acima das práticas cotidianas para busca de ganhos em curto prazo.

Objetivos e desafios empresariais

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que as empresas utilizam para poderem alcançar seus objetivos, com isso a mesma estabelece metas e prazos, que são na verdade os desafios enfrentados para obter sucesso em seus objetivos.

Como sistemas abertos, as organizações operam através de mecanismos de cooperação e de competição com outras organizações. Vários autores definem planejamento estratégico, em geral de forma similar, relacionando este com ordenação de ideias, conhecimento de pontos fortes e fracos, bem como objetivos e metas.

Fischmann e Almeida (2009) definem planejamento estratégico como sendo uma técnica administrativa que utiliza a análise do ambiente para definir a direção que deve ser seguida pela empresa, de forma a fortalecer seus pontos fortes, diminuindo os riscos, com ações de longo prazo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que planejamento estratégico é um processo formal que tem como intenção principal a formalização das estratégias, voltado ao planejamento de ações e ao controle de desempenho. Importante comentar o relacionamento entre planejamento e formalização descrito por Mintzberg (2004). O autor considera o planejamento como objetivo e abrangente e cita que a ênfase na formalização é que diferencia o planejamento de outros processos, de forma a obter um sistema de decisões. Destaca a importância do pensamento estratégico e a reflexão de que a formalização deve ser vista como um facilitador e não como controle. E como facilitador, o planejamento estratégico deve proporcionar maior foco, ordenar dados, programar e estabelecer cronogramas.

Estratégias empresariais

Em uma empresa, as estratégias, quando bem elaboradas, são quando os executivos conseguem adequar os recursos físicos, financeiros e humanos em um só objetivo, minimizando os problemas e maximizando as oportunidades. Segundo Bookman (2001) gestão estratégica nas empresas é o processo de tomada de decisões que orienta as ações da organização ao longo do tempo. Considerando sua relação com o ambiente ao qual está inserida. Para ser efetivo, ele deve ser planejado, implementado e mensurado. Com objetivo de direcionar o comportamento da organização rumo aos seus objetivos.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o processo de gestão estratégica está vinculado não só a uma análise racional, mas também à criatividade e às transformações sociais. Para o autor, trata-se de gerenciar as mudanças a que a empresa está sujeita de modo a preservar sua cultura ao mesmo tempo que persegue vantagem competitiva.

Stead e Stead (2008) definiram a gestão estratégica como um processo contínuo que envolve os esforços dos gestores estratégicos para ajustar a organização ao ambiente onde está inserida, desenvolvendo-se vantagens competitivas. Estas vantagens competitivas permitem que a empresa aproveite oportunidades e minimize ameaças ambientais. A gestão estratégica começa com uma visão do que a empresa é e o que se tornará. Baseado nas suas competências distintas, implementam-se as estratégias em todos os níveis para realizar as metas da organização, ajustando-a ao ambiente externo.

Dess, Lumpkin e Eisner (2007) discutem que atualmente, a gestão estratégica é uma das áreas do campo da gestão de maior destaque e relevância. Sua importância reside no fato de se constituir em um conjunto de ações gerenciais que permitem aos gestores de uma empresa mantê-la integrada ao seu meio envolvente e no curso correto de desenvolvimento, possibilitando atingir seus objetivos e sua missão. Apesar de sua importância, Boyd, Finkelstein e Gove (2005) demonstraram que a gestão estratégica apresenta muitos atributos de um campo de estudo ainda imaturo, com pouco consenso e baixos níveis de produtividade. Esta constatação explica o porquê de várias definições a respeito do mesmo conceito.

Segundo Dess, Lumpkin e Eisner (2007), a gestão estratégica numa organização deve tornar-se um processo e um caminho único que norteia as ações em toda a organização. Consiste em análises, decisões e ações empreendidas nas organizações para criar e sustentar vantagens competitivas. Esta definição apresenta dois elementos que estão no núcleo da gestão estratégica: primeiro, três processos realizados de forma contínua (análises, decisões e ações); segundo, a essência deste conceito é estudar por que algumas organizações têm desempenho melhor que outras (as vantagens competitivas). Aqueles autores definem quatro atributos-chave para a gestão estratégica: é dirigida para os objetivos globais da organização; inclui múltiplos *stakeholders* no processo de tomada de decisão; requer incorporar perspectivas de curto e longo prazos; envolve o reconhecimento *de trade-offs* entre efetividade e eficiência.

Projetos e planos de ação

Para a criação de um projeto para implantar o planejamento estratégico dentro da organização, é necessário que se faça um cronograma detalhado das atividades que terão de ser realizadas, anexando as datas de início e término das atividades pré-estabelecidas e o custo de cada tarefa ou atividade. Em estudos realizados, já estavam pontuando que “projeto é um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários a seu desenvolvimento” (OLIVEIRA, 2007, p. 237).

Porth (2002), a gestão estratégica emergiu como parte do planejamento estratégico, que agora é tido como um dos seus principais instrumentos. Ele foi incorporado pela gestão estratégica, que uniu, num mesmo processo, planejamento e gestão. Já Stead e Stead (2008) afirmaram que a gestão estratégica derivou do conceito de política empresarial. Este conceito explicava a organização como um sistema no qual são utilizados recursos econômicos eficazmente e são coordenadas as atividades funcionais da empresa no intuito de obter lucro.

O planejamento estratégico segundo Chiavenato (2009) é a maneira pela qual a estratégia é articulada e preparada. Contudo, ele não é algo que se faz uma vez a cada ano. Ele não é descontínuo. Quanto maior for a mudança ambiental, mais devida ser feita e refeita de maneira contínua o planejamento estratégico. A estratégia precisa ser implementada. Esse é o principal desafio. Para ser bem-sucedida, a estratégia precisa ser colocada em ação por todas as pessoas da organização em todos os dias e em todas as suas ações. A estratégia precisa ser avaliada quanto a seu desempenho e resultados. Para isso, a estratégia precisa ter indicadores e demonstrações financeiras que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas consequências para que se possam aplicar medidas corretivas que garantam seu sucesso.

Logística

Segundo Ballou (2011) a logística é um fator determinante para as empresas na questão de distribuição, devido a necessidade de se preocupar em ter o produto certo, tempo certo, local certo e atendendo as exigências dos clientes e se preocupando em se manter no mercado em boas condições, com custo inferior e retorno superior, sobre possíveis investimentos. Assim cabe analisar o planejamento estratégico, tático e operacional, buscando analisar as dificuldades enfrentadas pela área, o relacionamento com os demais setores da empresa, a otimização entre procura e produção e o valor agregado a responsabilidade social organizacional. Estudos afirmam que:

O longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores e chegando finalmente ao consumidor constitui a cadeia de suprimentos. (NOVAES 2007, p. 38)

Segundo Dias (2012), logística é uma parte da cadeia de abastecimento que gerencia com eficácia o fluxo e armazenagem de bens, serviços e informações, desde o ponto de origem até o consumidor final, visando satisfazer as exigências dos consumidores. “A logística empresarial é um campo relativamente novo do estudo da gestão integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção” (BALLOU, 2011, p. 26)

Figueiredo, Fleury e Wanke (2013) diz que a gestão logística se dá por meio do tripé logístico, este que tem por princípios as seguintes perspectivas; capacidade de desenvolver e implantar soluções inteligentes em logística, capacidade de executar e gerenciar a performance consistente e por fim, a capacidade de custear e lidar com os custos, mantendo-os em patamares competitivos O Sistema de Informação Logístico é a peça que liga as atividades logísticas em um processo integrado, combinando hardware e software para medir, controlar e gerenciar as operações logísticas. Estudos realizados discutem que:

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável. (BALLOU 2011, p. 24)

Para Novaes (2007), a moderna logística busca englobar prazos previamente combinados e cumpridos ao longo de toda a cadeia de suprimento, integrar todos os setores da organização, integrar parcerias com fornecedores e clientes, otimizar processos afim de reduzir custos e satisfazer os clientes oferecendo um nível de serviço preestabelecido e adequado. Portanto, a logística trata da evolução do processo que vai desde a compra da matéria prima até a entrega do produto final ao consumidor, dentro dos padrões esperados.

A Logística reversa é responsável por gerenciar e operacionalizar o fluxo reverso de bens e materiais, após sua venda e ou consumo, ou seja, ela é responsável pelo retorno do produto, desde o ponto de consumo final até o ponto de origem. O retorno de mercadorias pode ocorrer proveniente de devoluções, classificadas como pós venda ou por descarte chamado de pós-consumo. Estudos dizem que “A Logística reversa é um processo logístico destinado a retirar produtos novos ou usados de seu ponto inicial na cadeia de suprimento [...] e redistribuí-los seguindo procedimentos de gerenciamento de materiais.” (SOUZA, 2011, p. 1)

Segundo o Ministério do Meio Ambiente a logística reversa é um dos instrumentos para aplicação da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos. A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) define a logística reversa como:

Um instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada. (PNRS)

Administração de marketing

O marketing é uma das vertentes dentro do curso de Administração. No marketing, se dedica a estudar o consumidor e sua demanda e como seu produto pode ajudá-lo. Nesta área se atua antes e depois de qualquer criação acontecer. Os profissionais responsáveis por essa área devem entender o consumidor, o que ele quer, o que ele precisa, como o produto está adequado a isso.

Para Jaques (2009), marketing é a capacidade de identificar por meio de estudos científicos do mercado as necessidades e oportunidades de produtos e serviços gerados para um determinado público-alvo, trazendo benefícios financeiros e/ou administrativos aos clientes através de transações bilaterais.

Pode-se afirmar que marketing é o estudo do mercado. De acordo com Fraga (2006), é uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo visando a satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços.

Segundo Kotler e Keller (2006), nós podemos perceber que o marketing é o processo social pelo qual as pessoas obtêm aquilo que necessitam e desejam, através da livre oferta e negociação com outros indivíduos. É importante termos em mente que a administração de marketing procura a lucratividade da empresa através da criação e entrega de valor.

Ainda segundo os autores, definiu-se as necessidades dos clientes em cinco categorias distintas, que são: as necessidades reais (o cliente quer), as não declaradas (o cliente anseia), as declaradas (o cliente pede), as de algo mais (gostaria de ter) e as secretas (além do esperado). Por fim, os autores determinaram também os três estágios para as atividades de marketing, que são: o marketing empreendedor, profissionalizado e o burocrático. Essas atividades atingem as pequenas, médias e grandes empresas respectivamente.

De acordo com Kotler e Armstrong (2014) O marketing moderno aspira gerar ao cliente valor e satisfação, sendo o este um fator indispensável para o sucesso de qualquer empresa, pois seus dois principais pontos são atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter a fidelidade dos clientes atuais, oferecendo-lhes satisfação.

Para que isso aconteça, é preciso segmentar seus clientes e em relação a isso, Kotler e Armstrong (2014), dizem que a segmentação é você reconhecer que não consegue servir a todos os clientes com o mesmo nível de satisfação. Para que isso aconteça é preciso definir um público-alvo, ou seja, um grupo de pessoas com características e necessidades parecidas que a empresa decide alcançar.

O marketing é composto por um mix de fatores, também conhecido como “4Ps” - produto, preço, praça e promoção é um composto de alternativas de controle que auxiliam os profissionais administradores no comércio de produtos de forma adequada ao mercado, objetivando atender as necessidades dos consumidores, ou seja, “os consumidores estão no centro de tudo”, (ARMSTRONG; KOTLER, 2014, p. 39).

De acordo com Churchill e Peter (2000), cada um desses fatores tem potencial para afetar o processo de compra em vários estágios. Armstrong e Kotler (2014) caracterizam este mix de fatores como sendo “o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto”, para Pride e Ferrell (2000), seu foco “é fazer com que o produto esteja disponível no lugar certo e a um preço aceitável para os consumidores. Requer também comunicar informação que ajude os clientes a determinar se o produto satisfará suas necessidades.” Armstrong e Kotler (2014) referem-se mais expressivamente ao produto e sua demanda, enquanto Pride e Ferrell aliam o produto à comunicação para com o cliente. O produto pode ser considerado o composto essencial do mix de marketing, pois a partir dele são definidos os demais componentes (preço, promoção e praça). Fonseca (2008) fala que o produto deve ter como característica o suprimento dos anseios dos clientes, que pode ser estabelecido pela troca entre consumidor e empresa. Churchill e Peter (2000) explicam que um produto que esta adaptado a uma necessidade especifica do consumidor tende a ser associado a um alto valor e assim, influenciar na decisão de compra, explicam.

Em resumo, o papel da área de marketing é atingir as respostas e metas desejadas, para que o meio de troca satisfaça ambas as partes envolvidas. Mesmo que não haja um departamento específico dentro da organização, os próprios diretores, gerentes comerciais ou financeiros podem tomar tais decisões, visando suprir as necessidades dos consumidores.

Administração de recursos humanos

A gestão de pessoas, ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano de uma organização. Podemos dizer, que sua finalidade básica é nortear e direcionar os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. Um dos conceitos mais conhecidos acerca da administração de recursos humanos foi elaborado pelo Chiavenato (2009), no qual ele diz que gestão de pessoas é o conjunto integrado das atividades de especialistas e gestores como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.

De acordo com Maximiano (2011) As principais funções da administração de recursos humanos, são: recrutamento e seleção (Interno, externo, misto, terceirizado, eventual), treinamento e desenvolvimento (Integração inicial, capacitação, aperfeiçoamento), avaliação de Desempenho (Autoavaliação, avaliação aos pares, pela chefia, pelos clientes internos e externos), remuneração, Salário e Benefícios (compensações integrados às Políticas Públicas), comunicação Interna (imagem da empresa e endomarketing), segurança, Saúde Ocupacional), qualidade de Vida no Trabalho (promoção e prevenção de morbidade e mortalidade), sistemas de Informação (Tecnologia de Informação e Rede de Relacionamento).

Segundo pesquisas realizadas os estudos de gestão de pessoas tendem para quatro abordagens predominantes e complementares que seriam: estratégia, comportamental, recursos da firma e sistêmica.

O setor de Recursos Humanos ao iniciar a fase estratégica, passa a assumir um novo e importante papel nas organizações.

Segundo Lamcobe e Chu (2008) a abordagem estratégica envolve as pessoas como recurso para obtenção de vantagem competitiva, uso do planejamento e proatividade; a abordagem comportamental foca nos papéis necessários à implementação da estratégia, onde esse é mediador entre estratégia e implementação efetiva; já a abordagem recursos da firma direciona a atenção para os recursos internos, quando raros, insubstituíveis e não facilmente copiados. Por último a abordagem sistêmica parte do princípio de que a empresa é um organismo vivo, onde a interrelação das partes é mais efetiva do que a junção delas, elementos.

Maximiano (2011) diz que os recursos humanos possuem a função de encontrar, manter e atrair pessoas de que a organização necessite. Isso está relacionado com as atividades que começam antes de um funcionário ser empregado pela organização e vai além de um funcionário ser desligado. Além disso, existem outras funções ligadas aos recursos humanos, tais como: recrutamento e seleção de pessoas com habilidades apropriadas; desenvolvimento; treinamento; remuneração; avaliação de desempenho; higiene, saúde e segurança no trabalho; administração pessoal de funcionários; planejamento de mão de obra; relocação e aposentadoria dos funcionários.

As pessoas são os principais recursos dentro de uma organização, e o planejamento na gestão de pessoas é um dos fatores fundamentais na administração de recursos humanos onde perpassa pela seleção de indivíduos necessários para o desenvolvimento e crescimento da organização perante seus propósitos econômico-financeiros dentro de um período de tempo.

Administração da produção

Junior (2012) cita que os fatores mercadológicos se consolidaram na Revolução Industrial e conduziram a produção em larga escala e preços reduzidos. No final do século XIX com Frederick W Taylor, surgiram várias técnicas e princípios que norteavam as indústrias a identificar e transformar métodos de trabalho que obtinham maior produtividade e menor custo de produção.

Nos tempos atuais a Administração da Produção segundo Junior (2012) tem o objetivo de organizar a forma com que as empresas geram os produtos e serviços utilizando da melhor forma seus recursos disponíveis (homens, máquinas, tecnologia, etc).

Ainda de acordo com o autor um sistema de produção é composto por um processo, e processo por sua vez é uma atividade ou um conjunto de atividades que parte de um ou mais insumos (matéria-prima – entradas) e transforma-os em produtos ou serviços que são entregues aos clientes.

Conceituando a administração da produção, segundo Rentes (2011) pode ser definida como o conjunto das atividades de planejamento, gerenciamento e controle operacional da produção. De acordo com Chiavenato (2009) a administração da produção utiliza recursos físicos, materiais e a tecnologia de forma integrada e coordenada transformando-os em produtos e ou serviços.

Administração de serviços

É importante conceituar o serviço para aprofundar as bases que servem de sustentação ao entendimento do tema. A seguir alguns conceitos são descritos, os quais dizem respeito ao processo evolutivo dos serviços.

É extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro. Um produto puro implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço; da mesma forma, um serviço puro assume que não há um elemento “produto” no serviço que o consumidor recebe. (BATESON & HOFFMAN, 2001, p. 33).

Para Kotler e Keller (2006) “serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução do serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

O serviço deve se tratado como uma experiência única, pois após sua prestação a imagem da empresa será avaliada pelo cliente, sendo considerada de difícil mudança após a primeira impressão do consumidor, portanto a administração de serviços de uma organização deve trabalhar para que o serviço seja prestado sempre com qualidade e eficiência de forma que consiga atingir o objetivo de satisfazer as expectativas dos clientes.

Um desafio da área é saber lidar com as peculiaridades dos serviços, “um serviço é uma experiência, perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor” (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2005, p 30). Os serviços, portanto, devem ser desenvolvidos de modo que a experiência do cliente seja a mais positiva possível.

Hoffman e Bateson (2006) complementam a ideia de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) ao afirmar que os serviços são desempenhos, ações e esforços e que como resultado, eles não podem ser vistos, sentidos, degustados ou tocados da mesma forma que bens tangíveis. As empresas que trabalham com serviço precisam estar atentas as mudanças dos cenários econômicos, das necessidades e expectativas dos clientes, pois a crescente tendência de crescimento da área de serviços exige que as empresas consigam cada vez mais satisfazer as expectativas e anseios dos consumidores, para que apresentem um diferencial competitivo nesse universo de tanta concorrência.

Administração financeira

O estudo de Finanças compreende o registro e análise da vida econômica das organizações, metas a serem atingidas em determinado prazo, gerência das fontes de renda e dos investimentos destinados a gerar recursos que a sustentem. Por isso, segundo Noely (2012)

surge a necessidade de sua prática dentro das empresas, pois dessa forma o gestor poderá avaliar a situação da empresa, não só econômica, mas também se a empresa está vendendo bem, como anda o grau de inadimplência, poderá economizar em seus processos e atividades.

De acordo com Gitman (2010) praticamente todos os indivíduos e organizações estão envolvidos com atividades financeiras, pois constantemente, recebem, levantam, gastam e investem dinheiro. O autor divide finanças em duas grandes áreas: serviços financeiros e administração financeira. Por serviços financeiros entende-se como o responsável pelo desenvolvimento e a entrega de serviços de assessoramento e produtos financeiros a indivíduos, empresas e órgãos governamentais.

Por administração financeira o autor discorre que está relacionada com as tarefas do administrador financeiro na empresa. O administrador financeiro deve gerir ativamente os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa, desempenhando funções como: planejamento, captação e análise de investimentos.

METODOLOGIA

Para realizar o trabalho de pesquisa, foram escolhidos e utilizados meios e ferramentas que são previamente propostos para um trabalho que serviram para obter as informações necessárias à sua conclusão, e uma vez obtidas essas informações, foram analisadas, a fim de se emitir uma proposta de melhoria em relação ao problema estudado.

A pesquisa é aplicada quanto a utilização de seus resultados a fim de fornecer informações para o restaurante Tio Hong para melhorar os procedimentos internos da empresa. A tipologia da presente pesquisa caracteriza-se como monodisciplinar, tratando-se de um estudo transversal quanto a abrangência no tempo, uma vez que foi feito entrevistas com os colaboradores em um momento específico determinado pela pesquisa.

Quanto aos seus objetivos é uma pesquisa exploratória e descritiva, sendo o caráter exploratória por ter feito uma investigação em forma de uma entrevista e descritiva por oferecer descrição do atual cenário do restaurante Tio Hong apontando seus pontos fracos e fortes.

O objetivo da pesquisa exploratória foi estabelecer uma aproximação com o objetivo do trabalho, e entender a problemática questionada, foi feita uma análise do problema, tornando-o explícito a fim de levantar e construir questionamentos e hipóteses através de levantamentos bibliográficos.

Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, que será o meio para construção da fundamentação teórica, bem como a pesquisa documental de dados e informações da empresa, bem como o levantamento de dados com entrevistas semiestruturadas mas com um roteiro previamente definido pela pesquisadora, mas com abertura para inclusão de novas perguntas no momento da realização da entrevista e a pesquisa de campo, que se refere ao local determinado para coletar os dados e informações no restaurante Tio Hong situado no supermercado Carrefour em Goiânia.

Através de entrevistas feitas com o gerente, sub gerente e diretor da empresa, em que se obterá informações mais profundas sobre o ambiente de trabalho, podendo posteriormente permitir a análise e interpretação dos dados. A entrevista com o gerente foi feita dia 25 de fevereiro de 2021 na parte da manhã, com o sub gerente a entrevista foi no dia 10 de março de 2021 no período da tarde e por fim a entrevista com o diretor foi concedida no dia 15 de março de 2021 também na parte da tarde. Os roteiros do gerente e subgerente foram os mesmos, com perguntas semi estruturadas, mas com aberturas para novas perguntas no momento da entrevista. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para o trabalho. O roteiro priorizou questões como: pontos mais positivos do seu trabalho; principais dificuldades no cotidiano do trabalho; principais queixas dos usuários; sugestões para superação dessas dificuldades e percepção do trabalho que realiza e da empresa.

Já para o roteiro do diretor, foram adicionadas perguntas mais específicas, aprofundando na visão macro da empresa e do mercado bem como, em cada setor, alicerçada nas seguintes questões: importância em fazer um diagnóstico organizacional ; qual a missão, visão e valores da empresa; oportunidades e ameaças; pontos fortes e fracos; as mudanças que devem ser feitas para garantir os resultados esperados; sobre o planejamento financeiro; percepção do mercado; vantagens e desvantagens de sua localização; estrutura funcional; estrutura de comando; cálculo do preço de venda dos produtos; planejamento de compras; armazenagem de produtos; políticas de seleção e treinamento, dentre outras.

A abordagem da pesquisa é qualitativa que, nos estudos desenvolvidos por Denzin e Lincoln (2006), envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa estudar as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem. Dessa maneira, serão utilizados dados primários, porque os dados coletados refletem um momento único e original.

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Apresentação da empresa

Em 2013 foi criada uma franquia do Restaurante Tio Hong em 2 Supermercados em Goiânia. Carrefour e WalMart. Com o passar dos anos a unidade do WalMart foi fechada por falta de movimento e a unidade do Carrefour foi colocada a venda. Foi quando o Eduardo Cesar Siviero viu uma oportunidade de negócio. Ele estava procurando empresas para começar seu negócio. Em 2011 ele já tinha adquirido uma Cafeteria dentro mesmo do Carrefour que se chama Cafeteria Café Com Leite e quando viu a oportunidade do restaurante ele se interessou já que ele já vinha de uma área alimentícia.

Em dezembro de 2013 foi fechado o acordo e desde a compra, Eduardo foi implementando e melhorando os processos e qualidades dos produtos, foi ouvindo feedbacks dos clientes e desde então o negócio só foi crescendo e se mantém estável até hoje com possibilidades de expansões e outras filiais.

Entrevista com o Diretor Proprietário

A fim de coletar dados e informações para a realização do diagnóstico, foi feita a entrevista com o dono do restaurante. Primeiramente foi perguntado como ele vê a importância de se fazer um diagnóstico organizacional dentro da empresa, foi falado que acha interessante, nunca foi feito, mas que ao final isso daria um retrato fiel da situação do restaurante, indicando pontos a serem melhorados. Perguntado sobre a qual a missão, visão e valores da empresa ele fala:

Missão: ter excelência de qualidade na prestação de serviços em alimentos e bebidas, entendendo que a satisfação e a fidelização do cliente é o melhor negócio.

Visão: Promover crescimento sólido na área gastronômica, cardápio variado e atendimento eficiente.

Valores: Serviço rápido e prático, Objetividade e simplicidade, Qualidade, Comprometimento

Questionado sobre os pontos fortes e fracos ele cita comida e ingredientes de boa qualidade e a localização. Sobre os pontos fracos ele cita:

Tratamento com os funcionários são difíceis, são funcionários que ganham pouco e não são muito comprometidos com o serviço. Como são cargos que não precisam de experiência, capacitação, cursos, muitas das vezes são pessoas com primeiro emprego, ou pouca experiência e então a parte de RH é falha porque saem muito, rotatividade alta. Falta de mídia, talvez contratar uma agência de marketing para movimentar as redes sociais porque isso atrai muita gente, fazer panfleto e entregar ali nas proximidades e coisas do tipo e quero melhorar o delivery, comecei por causa da pandemia, mas quero continuar mexendo com isso e se estender para a noite também que é onde mais vende no delivery.

Quando perguntado se ele saberia quais as mudanças que deveriam ser feitas para garantir os resultados esperados, ele fala que pagar mais os funcionários seria o ideal, mas com o lucro mensal de todo mês, isso ainda não é possível. Ele cita também a questão da estrutura:

Acontece que parte da estrutura que dá problema como a exaustão quem cuida é o Carrefour mas a qualidade é ruim, não é suficiente e muitas das vezes eles deixam de ligar pra economizar energia e direto a gente tem que ir lá pedir pra ligar (...) outra coisa que não depende da gente é o gás, lá é um gás central, e nós usamos precisamos de um gás de alta pressão para fazermos a nossa comida e na maioria dos dias temos que ir lá pedir para aumentar a pressão (...) Essa dependência em geral do Carrefour é muito ruim porque acaba afetando a qualidade do ambiente de trabalho no meu restaurante.

Foi perguntado se caso precisasse recomeçar do zero, se ele saberia apontar o que faria de diferente. Ele cita novamente a questão do local, “achar um local de alta rotatividade de pessoas durante o dia, mas que não dependesse de ninguém controlando o funcionamento de energia” A estrutura seria diferente e maior, “hoje como eu comprei já com a estrutura pronta fica mais difícil de mexer, mas em uma outra oportunidade eu aumentaria a cozinha, aumentaria o estoque” O estoque por mais que caiba tudo lá, é meio apertado e fica meio tumultuado. Também fala de aumentar a quantidade de freezers.

Quando perguntado se existe algum tipo de controle financeiro implantado na empresa ele fala que é manual feito por ele mesmo, “mas eu tenho todos os gastos, todos as entradas separadas de cartão, de dinheiro, gastos com fornecedores, os gastos fixos, contas a pagar e a receber eu que faço também”

Foi questionado sobre como a empresa reage às modificações do mercado, se existem estratégias definidas de como se comportar nas mudanças, Eduardo responde que a empresa reage mal, “não tínhamos estratégias definidas, nosso comercial hoje depende totalmente da rotatividade de pessoas passando no local” Ele cita também como teve que se adaptar a venda a delivery pela necessidade diante da pandemia afetando sua venda local “as vendas estão poucas, quase nada, mas queremos continuar e investir para que mesmo com a pandemia acabando, mais pra frente, ficarmos forte de vendas nesse quesito delivery”

Falando um pouco sobre vantagens e desvantagens do ponto comercial ele cita as vantagens como “local que passa muita gente, sempre muito movimentado, o bairro é bom, dentro do maior supermercado da cidade” Nas desvantagens ele enfatiza novamente a dependência da estrutura física, o aluguel alto e também a dependência da abertura do supermercado, já que com ele fechado, ele não consegue abrir seu restaurante.

Quando perguntado como é calculado o preço de venda dos produtos ele diz que é feita pela percepção de mercado e pela concorrência. Foi perguntado também quais serviços ele tem terceirizado que são a contabilidade, dedetização, nutricionista e os sistema de vendas. Sobre a rotina do planejamento de compras ele cita:

A gente tem uma relação dos produtos, uma vez por semana, geralmente na segunda de manhã, o gerente vai no estoque e conta tudo que tem, passa pra mim e eu que já

sei o gasto semanal (...) compro para repor a quantidade necessária para suprir a demanda da semana. E tem também o que o gerente compra com os fornecedores. Ele tem o controle dele e pede a quantidade necessária para a semana.

Sobre a estrutura funcional da empresa, foi perguntado se existe um organograma e se as funções são bem definidas. Não existe um organograma e ele fala também que vê uma dualidade de mando. Sobre ter um critério bem definido para processos de seleção ele diz “eu que faço, tem alguns critérios que eu olho como por exemplo se já teve experiência na área e localização (proximidade da onde mora com o local)” Quando perguntado se há uma política de treinamentos na empresa ele diz que existe, mas não do jeito que ele gostaria, quando entra uma nova funcionária, ela passa o dia com uma outra pessoa da equipe que passa a rotina do dia a dia. Em relação a ter um regulamento interno ele fala “no papel não, a gente fala o que não pode ser feito, mas não adianta muito. Seria até interessantes ter isso escrito, é muito importante”

A entrevista foi encerrada com a pergunta sobre quais as ameaças e oportunidades que ele vê diante da empresa. De ameaças ele cita os concorrentes que ficam no mesmo pátio de alimentação, cita também o aumento dos valores dos ingredientes e também a economia ameaça que afeta diretamente no andamento das vendas. Já de oportunidades ele contrapõe falando também da economia mais de forma positiva, se ela está estável, as vendas aumentam cada vez mais, falou também do aumento da demanda de pessoas comendo fora de casa, e o aumento de vendas devido ao marketing feito nas redes sociais.

Entrevista com o gerente

A entrevista foi realizada buscando levantar dados para a realização do diagnóstico no olhar da gestão, sendo questionado em um primeiro momento sobre sua percepção quanto aos pontos positivos tendo a resposta de que “a gente consegue alcançar o objetivo que é atender o cliente bem, eles voltam, fazem muitos elogios que a comida é boa”. Em relação aos pontos negativos enfatiza um problema de estrutura física considerando-a “pequena e precisa melhorar, para melhorar o armazenamento do estoque. Fazer uma reforma e algumas adequações para melhorar o ambiente interno. Estoque devia ser maior”.

Quando questionado sobre as principais dificuldades que encontra no dia a dia de trabalho relata que:

Acho que devia ter mais diálogos, reuniões com mais frequência para discutir todos os problemas que encontramos no dia a dia, devia ouvir mais, acho que isso é falho. (...) Devia pelo menos 1 ou 2 vezes no mês, sentar com todo mundo e fazer uma reunião para ouvir também o outro lado, ser uma reunião construtiva. Eu acho esse clima muito pesado entendeu (...) não vou culpar também só os donos, eu também poderia ter mais iniciativa para poder deixar o clima melhor (...) encontros semanais para discutir coisas da empresa. São reuniões rápidas, mas que fazem a diferença.

Foi questionado sobre quais as principais queixas dos funcionários e outra vez se refere a estrutura física abordando a questão da ventilação, equipamentos como por exemplo “alguns freezers que estão velhos, têm um que está parado”.

Sobre sugestões de melhorias, o gerente reforça a questão de “treinamentos sempre é muito bom, aqui não tem (...) reuniões, utilizarmos algumas delas para fazermos treinamento de comportamento, melhor forma de trabalhar etc. Elogios é sempre muito bom, motiva muito quem está trabalhando, leva a pessoa a querer fazer mais pela empresa”.

Foi perguntado sobre a percepção em relação ao seu trabalho com o gestor e a afirmação foi o processo de aprendizagem “durante 8 anos aprendi com os acertos e com os erros também. A experiência que eu tive é positiva. Sou muito feliz de trabalhar”

Entrevista com o Subgerente

Seguindo a missão de levantar dados para a realização do diagnóstico com o olhar da gestão, foi realizada a segunda entrevista. Sendo questionado em um primeiro momento sobre sua percepção quanto aos pontos positivos tendo a resposta de que “Sinceridade entre os funcionários internos, eles têm uma boa convivência, são todos sérios na hora de trabalhar”. Em relação aos pontos negativos enfatiza uma falha de comunicação entre os funcionários com o dono “Falo por mim mesmo, porque é uma falha minha, quando algo dá problema ou estraga, a gente demora pra acionar o Eduardo (Dono) por causa de distrações de outras coisas e isso acaba implicando no dia a dia da empresa. Essa demora até a gente lembrar do que tinha estragado. Se fosse avisado na hora que desse problema, talvez a solução viria mais rápido e não causaria problemas futuros, como acontece hoje”.

Quando questionado sobre as principais dificuldades que encontra no dia a dia de trabalho ele enfatiza novamente o problema de comunicação. Foi questionado sobre sugestões de melhorias para melhorar os pontos fracos da empresa, o subgerente sugere:

Acho que talvez reuniões, não direto, mas de vez em quando, chamar todo mundo e da uma conversada, se alguém tem alguma coisa para falar que não estiver gostando, ou falar o que está acontecendo, seria bom, (...) uma reunião para discutir o que está precisando e assim vai (...) outra coisa que ajudaria muito seria colocar outro computador/caixa. Sei que hoje com o espaço que a gente tem não seria possível, mas talvez remodelar o layout (...) em horário de movimento ele faz muita falta. Clientes já reclamaram da fila que fica em horário de pico (...) A estrutura interna, tem um freezer lá dentro que está lá, mas não funciona e trocar alguns pisos na parte de dentro da cozinha.

Quando questionado sobre as principais queixas dos funcionários ele fala que no dia a dia não tem muita reclamação, ele também aponta “de vez em quando elas reclamam de alguma coisa que está ruim, um utensílio, mas aí eu falo para o Eduardo e ele compra um novo logo. Isso se resolve bem rápido (...) o que acontece é que elas falam comigo algo e falam pra eu falar com o Eduardo e nisso acho que as reuniões de vez em quando seriam ótimas porque daí elas mesmo vão e falam o que ele e alinham o que querem ou deseja”.

Foi perguntado sobre a percepção em relação ao seu trabalho com o gestor e a afirmação foi positiva “minha relação com o Eduardo é ótima, como já trabalhamos juntos em um outro serviço a mais de 20 anos atrás, acredito que exista uma relação de confiança entre nós dois.”

ANÁLISE DOS DADOS

Após a análise das entrevistas feitas, foi possível responder as questões problematizadas sobre a importância do diagnóstico organizacional; qual a missão, visão, valores; quais as oportunidades, ameaças; seus pontos fortes e pontos fracos; se a empresa possui organograma e qual a satisfação dos funcionários dentro da empresa pesquisada.

Dentro da problemática de qual é a importância do diagnóstico organizacional na empresa, a empresa acha interessante essa estratégia, nunca foi feito antes, mas acredita que ao final eles vão conseguir enxergar a empresa no momento atual, sabendo os pontos fortes e os pontos a serem melhorados dentro da empresa.

Falando sobre missão da empresa, para Chiavenato (2009), missão significa uma tarefa que é recebida. É a razão da existência da organização. A missão do restaurante é “Ter excelência de qualidade na prestação de serviços em alimentos e bebidas, entendendo que a satisfação e a fidelização do cliente são o melhor negócio.” Essa missão espelha muito bem qual a razão do restaurante existir, colocando total o foco na excelência do atendimento para a satisfação do cliente.

Também para Chiavenato (2009) a visão é entendida como a imagem que a organização tem respeito de si mesma e do seu futuro. Ela está mais voltada para aquilo que pretende ser do que como ela realmente é. Sendo assim, a visão do Tio Hong é “Promover crescimento sólido na área gastronômica, cardápio variado e atendimento eficiente.” É de se perceber que a visão do dono para o restaurante a longo prazo seria promover um crescimento dentro da área, aumentando também seu portfólio de variedades, mas mantendo sempre o atendimento ágil e eficiente.

Para Chiavenato e Sapiro (2009), os valores são o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, e estão acima das práticas cotidianas para busca de ganhos em curto prazo. São valores do Restaurante Tio Hong “Serviço rápido e prático, Objetividade e simplicidade, Qualidade, Comprometimento”. Há uma coerência entre os pontos de atendimento rápido e eficiente, e de objetividade. A proposta que o restaurante tem hoje em dia é de oferecer um serviço rápido com várias opções de comidas, mas com extrema qualidade para aquelas pessoas que estão de passagem fazendo compras no supermercado, mas que não abrem mão de comer uma comida saborosa.

Entrando na problemática das oportunidades, para Martins (2007), oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico. Como oportunidades é citado a economia estável, com isso consequentemente as vendas aumentam, como outro ponto de oportunidade, foi citado a alta demanda de pessoas na rua e com isso a necessidade de as mesmas precisarem almoçar fora de casa com isso aumentando o fluxo de pessoas no local. E por último, foi os modos de divulgação do restaurante tanto com panfletos como o movimento nas mídias sociais aumentando o número de pessoas começando a conhecer o restaurante e consequentemente o aumento da procura e das vendas.

No que se refere as ameaças, é possível destacar os concorrentes diretos que tem preços competitivos e que ficam no mesmo pátio de alimentação que o Restaurante Tio Hong e também o aumento dos valores dos ingredientes e insumos. Segundo Martins (2007) ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico.

Falando sobre estrutura organizacional, a empresa não possui organograma bem estruturado, o que gera uma dualidade de mando. Conforme Porter (2005), essencialmente os organogramas foram criados para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização. Atualmente o conceito de organograma evoluiu de maneira a incluir não somente a estrutura orgânica presente, mas também a estrutura futura, conforme foi pensada e planejada pela empresa. Em resumo, em seu uso mais genérico o organograma funciona como uma “fotografia” da hierarquia e da divisão de atividades da organização. Mostra quem é subordinado a quem ou que cargos são superiores e que cargos são subordinados e a departamentalização orgânica existente. Com esse organograma elaborado, fica mais visível e fácil dos colaboradores entenderem aonde estão situados, fazendo eles entenderem qual seu lugar, seu papel e a quem são subordinados dentro da empresa. No capítulo de propostas de melhoria, irá ser proposto um organograma para a empresa a fim de melhorar todos esses aspectos falados anteriormente.

Em relação ao indicador dos pontos fortes, se destaca a qualidade da comida servida, a boa convivência entre os funcionários e a boa localização do restaurante. De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização.

Para os pontos fracos, foram abordados a falta de habilidade para tratar os funcionários, a falta de mídia e presença nas redes sociais, a estrutura física pequena, a pouca comunicação entre dono e empregador e a falta de treinamentos para os funcionários tanto para melhorar suas performances práticas quanto para trabalhar suas habilidades de relacionamento com o cliente. Para Matos, Matos e Almeida (2007) As fraquezas ou pontos fracos são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização.

Limongi-França (2014, p.65) afirma que “o empregado é o principal agente no desempenho organizacional, de que é ele quem faz o diferencial. Assim é justa e obrigatória essa valorização por parte das empresas”. Um dos questionamentos foram sobre sugestões de melhorias para a empresa, e para isso foram destacados alguns pontos como a falta de valorização do funcionário, o que se sugere elogios de vez em quando e a valorização do empregado para que ele sempre se sinta pertencente a empresa e cada vez mais engajado em trazer bons resultados. Para isso, investir em cursos e treinamentos para os funcionários são de suma importância, acreditar neles e onde eles podem chegar. Os treinamentos e cursos são essenciais não só para a construção de conhecimentos, mas também para a união dos funcionários, fazendo com que a interação deles seja bem maior saindo um pouco da rotina de operação. Cada vez mais esses treinamentos motivam os funcionários que por ventura podem estar desmotivados e cansados da mesma rotina de sempre.

Falando ainda sobre a valorização do empregado e a falta de comunicação entre o dono com os funcionários. Segundo Brum (2010 p.40) “A comunicação é a base para qualquer relacionamento humano”. Ainda segundo esse mesmo autor a comunicação é a transferência da informação de uma pessoa para outra, seja para repassar pensamentos, ideias ou valores. Já a comunicação interna entende-se que é a ação de tornar comuns os objetivos organizacionais, através do alinhamento do pensamento dos colaboradores as diversas estratégias e diretrizes da empresa.

- Quadro da Análise de Swot:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Comida de boa qualidade; • Boa convivência entre os funcionários; • Boa localização do restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui organograma bem estruturado; • Não possui sistema integrado para gestão da empresa; • Não promove cursos de aprimoramento para os funcionários; • Não tem uma alta performance nas mídias sociais; • Estrutura física pequena; • Pouca comunicação entre dono e funcionário.

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes em potencial no mesmo local; • Alto valor dos ingredientes; • Economia ameaçada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Economia estável; • Aumento da demanda da alimentação fora de casa; • Aumento da demanda por causa do marketing nas redes sociais.

Fonte: Maria Eduarda Lopes Siviero, 2021

PROPOSTAS DE MELHORIA

No processo de entrevista o Diretor, Gerente e Subgerente descreveram as sugestões de melhorias diante dos problemas que foram elencados. Assim, sugerem fazerem reuniões semanais ou quinzenais da direção; realizar reuniões da gestão com os funcionários; investimento em tecnologia para ter um computador no caixa; treinamentos para funcionários; abertura de novas lojas; ter um organograma bem estruturado; ter um manual de conduta; investimento para o marketing e mídias sociais. Diante desse cenário, foram feitas as seguintes propostas:

Proposta 1 – Treinamento com os funcionários para melhoria do atendimento

Objetivo:

- Agilizar a execução das tarefas para concluir o atendimento
- Aprimorar a qualidade na conduta do atendimento
- Trabalhar dinâmicas motivacionais

Metodologia: Cotação de cursos de aperfeiçoamento e treinamento para melhoria do atendimento e prestação de serviços qualificados.

Recursos Humanos: O departamento de recursos humanos e financeiro.

Recursos Materiais: Mesa, cadeira, computador, internet.

Recursos Financeiros: Investimento em cursos profissionalizantes.

Curso - Online	Valor
Senac EAD	82,30
Portal Educação	155,50

Cronograma:

N de Ordem	Ação	Responsável
01	Fazer cotação dos cursos	Responsável pelo RH
02	Analisar juntamente com o departamento financeiro as propostas	Responsável pelo RH e Financeiro

03	Selecionar os profissionais que farão o curso	Responsável pelo RH
04	Fazer inscrição dos profissionais no curso	Responsável pelo RH

Resultados: Os treinamentos irão possibilitar maior conhecimento sobre motivar os colaboradores no âmbito do atendimento, em saber lidar melhor com o cliente, além da capacitação de um profissional iniciante que pode obter carreira com o tempo dentro da empresa.

Proposta 2 – Realizar reuniões da gestão com os funcionários

Objetivo:

- Possibilitar um novo meio de comunicação entre eles quebrando barreiras entre diretor e colaboradores
- Alinhar o que deve ser comprado ao longo da semana

Metodologia: Fazer uma reunião semanal com o diretor e o gerente e sub gerente para alinhamento de fatos que ocorreram durante a semana, comunicar novas regras, discutir novas estratégias, ouvir opiniões relevantes para a melhoria da empresa e ressaltar o objetivo dessa reunião para que todos estejam sempre engajados a participar. E caso venha a ter alguma dificuldade, sempre trabalhar em equipe e solicitar ao diretor para que resolva antes que aconteça um problema maior.

Recursos Humanos: Essa reunião é de responsabilidade do diretor, gerente e sub gerente e quando houver necessidade, alguma atendente.

Recursos Materiais: O Restaurante Tio Hong dispõe de toda a estrutura necessária para o desenvolvimento de reuniões.

Recursos Financeiros: Não existirá custo para a realização desse serviço, uma vez que a empresa já possui toda estrutura necessária.

Cronograma:

N de ordem	Ação	Responsável
01	Fazer a lista de compras para a semana	Gerente
02	Supervisionar e anotar todas as ocorrências que caibam ser ditas na reunião	Gerente e Sub Gerente
03	Fazer reuniões semanais para discutir essas ocorrências	Gerente, Sub Gerente e Diretor

Resultados: Com essa reunião semanal, a empresa acredita que trará agilidade para passar a lista de compras e melhoria na interação entre a equipe, possibilitando um novo meio de comunicação que faz os funcionários não se sentirem tão distantes de seu próprio chefe, que quebrem barreiras e que eles valorizem esse momento onde a comunicação entre eles se torna essencial para as rotinas do dia a dia.

Proposta 3 – Utilizar ferramenta tecnológica para controles financeiros e gestão da empresa

Objetivo:

- Utilizar um sistema de gestão online para aprimorar e agilizar o processo de detalhamento de custos, despesas, vendas, compras, despesas dos funcionários e impostos que hoje é feito a mão o que demanda muito tempo.

Metodologia: Utilizar o sistema Conta Azul que permite simplificar o controle da empresa e acompanhar o fluxo de caixa diário, disponibiliza relatório de clientes, de despesas, de vendas, receitas e custos. Mostra o faturamento por cliente, o giro de estoque e proporciona um painel de controle com a visão da empresa.

Recursos Humanos: O diretor proprietário terá a responsabilidade de contratar este sistema e as atendentes do caixa serão responsáveis de atualizar diariamente o mesmo com as informações necessárias.

Recursos Materiais: Materiais necessários para obter o sistema, como mesa e monitor com função touch.

Recursos Financeiros: A empresa terá gasto mensal de 159,90 com o plano Controle que é o que atende melhor a empresa hoje.

Cronograma:

N de Ordem	Ação	Responsável
01	Contratar o sistema	Diretor Proprietário
02	Treinamento para os funcionários da empresa sobre como utilizar de forma correta o sistema	Responsável pelo Conta Azul
03	Atualizar diariamente o sistema	Atendentes
04	Tirar o relatório mensal no final do mês	Diretor Proprietário

Resultados: Com o sistema implantado na empresa, irá facilitar o trabalho das atendentes e principalmente do sócio diretor que terá mais tempo para pensar em estratégias para o crescimento e desenvolvimento da empresa com a ajuda dos novos relatórios que irão ser gerados pelo sistema que hoje a empresa não possui.

Proposta 4 – Adicionar mais um caixa no balcão**Objetivo:**

- Otimizar o tempo do atendimento em horários de pico do restaurante

Metodologia: A compra e instalação dos equipamentos para instalar o caixa no balcão

Recursos Humanos: O diretor proprietário irá ficar responsável de providenciar os utensílios necessários para essa instalação.

Recursos Materiais: Materiais necessários para obter a instalação será, um novo monitor com função touch, uma gaveta de caixa, e mais uma balança eletrônica.

Recursos Financeiros:

Utensílios para caixa extra no balcão	Valor
Monitor	1.139,75
Gaveta de caixa	250,90
Balança eletrônica	209,90

Cronograma:

N de Ordem	Ação	Responsável
01	Comprar materiais necessários	Diretor Proprietário
02	Instalar o computador	Técnico
03	Colocar para o rodar o sistema no novo computador	Diretor Proprietário
04	Ocupar o posto do novo caixa	Atendente

Resultados: Com essa instalação estarão evitando de o cliente ficar esperando em pé com sua comida para poder pagar, entregando um atendimento ágil, otimizando o tempo dos consumidores.

Proposta 5 – Contratar uma agência de marketing**Objetivo:**

- Alavancar as vendas com o posicionamento da marca nas redes sociais
- Ter estratégias voltadas para o mundo digital
- Manter contato com o cliente de forma interativa e saudável

Metodologia: Cotação de agencias de marketings para atualizar e aperfeiçoar as redes sociais.

Recursos Humanos: O diretor proprietário irá designar uma responsável para ajudar e monitorar o pessoal da agência.

Recursos Materiais: Materiais necessários será um celular.

Recursos Financeiros:

Material necessário	Valor
Celular	2.099,00
Atom Digital (Agência)	1.500,00/mês

Cronograma:

N de Ordem	Ação	Responsável
01	Contratar agencia	Diretor Proprietário
02	Comprar celular	Diretor Proprietário
03	Tirar um dia para fotografar as comidas	Diretor Proprietário, Assessor da agencia e uma atendente ajudando
04	Começar as postagens nas redes sociais do restaurante	Assessor da agencia juntamente com a atendente responsável

Resultados: Com a presença da empresa nas redes sociais, trará um posicionamento de marca, também irá trazer novas pessoas de outros bairros ao restaurante e consequentemente aumentando as vendas.

Proposta 6 – Organograma da empresa – Proposta já realizada

Objetivo:

- Ter mais clareza nas funções de cada funcionário.
- Tirar sobrecargas de trabalho para alguns funcionários que hoje fazem mais atividades do que deveriam para seu cargo
- Cada funcionário exercer com plenitude suas funções, melhorando seu desempenho na empresa
- Possibilitar a melhor compreensão dos fluxos de autoridade, relacionamentos formais tanto em relação a hierarquias quando a funções.

Metodologia: Criar uma estrutura hierárquica para a empresa

Recursos Humanos: O diretor proprietário juntamente com a aluna irá se reunir para juntos desenharem um esboço.

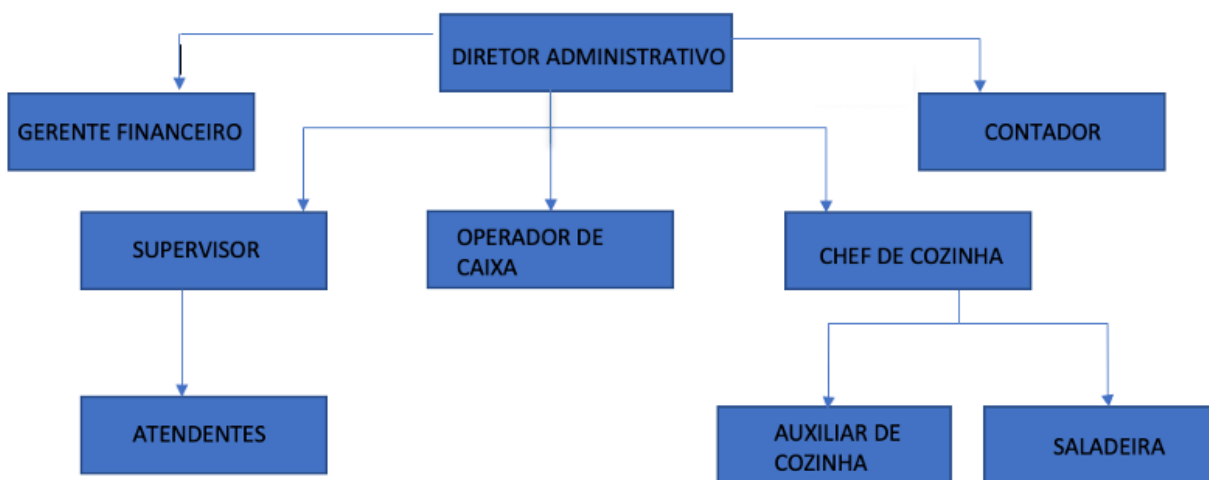
Recursos Materiais: Materiais necessários para obter a instalação será, papel A3 para quando pronto, ser impresso e colado na empresa para que todos vejam.

Recursos Financeiros: Impressão papel A3: 12 reais

Cronograma:

N de Ordem	Ação	Responsável
01	Reunião para esboço com aluna	Diretor Proprietário e Aluna
02	Impressão do Organograma	Gerente
03	Expor na empresa para todos os funcionários	Gerente

Resultados: Proporcionar melhor foco quanto aos objetivos estratégicos da empresa, ter mais clareza na hierarquia da empresa. Foi proposto este organograma para a empresa:



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização compreende o trabalho de modo a utilizar seus recursos para realizar os objetivos organizacionais. Para a realização das premissas da administração, planejar, organizar, dirigir e controlar existe a necessidade da principal peça que reúne os objetivos organizacionais e as premissas da administração, sendo a chave para o caminho a informação, conhecer os objetivos a fim de realizar o planejamento, a organização, a direção e o controle da organização.

Os principais temas apontados na fundamentação teórica abordaram os assuntos referentes a administração organizacional, apontado cada etapa da administração e para aplicação das ferramentas de diagnóstico foram apresentadas as principais ferramentas para realização do devido diagnóstico organizacional.

Para realizar mudanças e apontar os pontos que possuem falhas é necessário diagnosticar o processo, levantar dados e sugerir alternativas.

O diagnóstico da empresa Restaurante Tio Hong apresentou grande número de informações que por meio de entrevistas realizadas e ferramentas de diagnóstico, comprovaram informações que por sua vez eram desconhecidas. A empresa que já possui alguns anos de história, apenas a partir deste estudo conheceu alguns de seus problemas.

Os investimentos em propaganda são necessários para maior divulgação da empresa e dos produtos. A maioria de seus clientes estão localizados na parte sul da cidade de modo a afirmar que os demais bairros não conhecem a empresa.

Existe a necessidade de um sistema de gestão para a empresa, os processos financeiros são feitos de forma leiga que demanda tempo do diretor proprietário que poderiam ser economizadas pensando em outras estratégias.

O presente estudo resultou em conhecimento para enfatizar a realidade de que a informação e o estudo completam a existência de todas as formas de desempenhar qualquer tarefa. Estabelecer para a organização que mesmo em qualquer circunstância existe a necessidade de mudanças, mudanças estas, necessárias para o crescimento e desenvolvimento de melhores formas de resolução de uma problemática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 326p.
- BATESON, J.E. & HOFFMAN, D.K. *Marketing de Serviços*. 4a ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- BATESON, J.E. & HOFFMAN, D.K. *Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Casos*. 2a ed. São Paulo: Thomson, 2006.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A.; *Administração: Novo cenário competitivo*. 6 ed. São Paulo – SP: Atlas, 2006.
- BOOKMAN, ANSOFF, Igor. *The Corporate Strategy*. A nova estratégia empresarial. Porto Alegre, 2001
- BOYD, B. K.; FILKELSTEIN, S.; GOVE, S. *Quão avançado é o paradigma da estratégia? O papel do particularismo e do universalismo na definição dos resultados da pesquisa*. Journal, 2005.
- BLOCK, Peter. *Consultoria: o desafio da liberdade*. Pearson Makron Books: São Paulo, 2001.
- BRASIL, Lei Nº 12.305 de 02 de agosto de 2010 - *Política Nacional de Resíduos Sólidos* (PNRS).
- BRUM, Analista de Medeiros. *Endomarketing de A a z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. 1.ed. Rio de Janeiro: Integrare Editora, 2010.

- COBRA, Marcos. *Consultoria em Marketing Manual do Consultor*. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
- COSTA, E. A., *Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração teoria, processo e prática*. 4 ed. São Paulo. Elsevier. 2007.
- _____. *Recursos Humanos*. 9a ed, São Paulo Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico - Fundamentos e aplicações* – 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Responsabilidade Social “
- CHURCHILL, Gilbert; PETER, Paul J. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DAYCHOUW, Merhi. *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.
- DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T.; EISNER, A.B. *Strategic management*. 3.ed. New York: McGraw-Hill, 2007.
- DIAS, Marco Aurélio P. *Logística, transporte e infraestrutura: armazenagem, operador logístico*. São Paulo: Atlas, 2012.
- FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. *Estratégia de Marketing*. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FONSECA, Vitor da. *Desenvolvimento psicomotor e aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo, Editora Atlas, 2009.
- FITZSIMMONS, James A.: *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação* / James A. Fitzsimmons e Mona J. Fitzsimmons; trad. Jorge Ritter. – 4a Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter F. (orgs.). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos*. Vários organizadores. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013. 483 p.
- FRAGA, Robson. *O que é Marketing*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006
- GITMAN, L.J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Addison Wesley, 2010.
- JAQUES, Leonardo. *Ciclo do Marketing*. São Paulo: Atlas, 2009.
- JUNIOR, J. M. (2012). *Administração da Produção*. Curitiba: Iesde Brasil.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Princípios do Marketing*. 15ª Ed. São Paulo. Prentice Hall, 2014.
- LACOMBE, Beatriz Maria Braga and CHU, Rebeca Alves. *Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional*. *Rev. adm. empres.* [online]. 2008, vol.48.
- LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Práticas de recursos humanos: Conceitos, ferramentas e procedimento*. 1 Ed, São Paulo: Atlas, 2014.
- MARTINS, Marcos Amâncio P. *Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing*. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. *Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento*. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 8 ed. São Paulo – SP: Atlas, 2011

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*/Henry Mintberg, trad. Maria Adelaide Carpigiani – Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre. Bookman, 2000.

NOELY, J. *A importância das finanças nas empresas*. Disponível em: PORTAL DOS ADMINISTRADORES. <<http://www.administradores.com.br>. Acesso em 05 de julho de 2015.

NOVAES, Antônio Galvão, *Logística e gerenciamento na cadeia de distribuição*: Antônio Galvão Novaes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R., *Sistemas, Organizações e Métodos: Uma Abordagem Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000, 11ed.

OLIVEIRA, D. P. R., *Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas*. São Paulo: Atlas, 2007.

PETROCCHI, Mario. *Turismo: planejamento e gestão*. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. 1 ed. São Paulo: GEN Atlas, 2005

PORTH, S.J. *Gestão estratégica: uma abordagem multifuncional*. Nova Jersey: Prentice Hall, 2002.

PRIDE, William M.; FERRELL, O. C. *Marketing: conceitos e estratégias*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

REZENDE, Denis Alcides. *Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas*. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROSA, José Antônio. *Roteiro para análise e diagnóstico da empresa*. São Paulo: STS, 2001.

RENTES, A. F. (2011). *Gestão de Operações*. In: M. O. BATALHA, Introdução à Engenharia de Produção (pp. 37-52). Rio de Janeiro: Elsevier.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M. R. A. TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M, *Estratégia de empresas*. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528p

SOUZA, L. R. da S. *Liderança: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional* Revista da Católica. V. 3, nº 5, jan/jul 2011.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SCHERMERHORN, J. R. JR; HUNT, J.; OSBORN, R. N. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Bookman Editora, 2009

STEAD, J.G.; STEAD, W.E. *Gestão estratégica sustentável: uma perspectiva evolutiva*. Revista Internacional de Gestão Estratégica Sustentável, v.1, n.1, p.62-81, 2008.

TERENCE, Ana Claudia F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2002.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO E

- Nº 4 - AUTORIZAÇÃO DE DEPÓSITO DA VERSÃO FINAL DO TCC APÓS TER SITO AVALIADO PELA BANCA EXAMINADORA

Autorizo o aluno abaixo especificado a depositar na Coordenação de Estágio, a versão final de seu TCC – Trabalho de Conclusão de Curso, em formato .pdf, após ter sido avaliado pela Banca Examinadora e providenciados os ajustes que lhe foram solicitados:

Semestre letivo	8 Período		
Nome completo do discente:	Maria Eduarda Lopes Siviero		
Número de matrícula	20172002301450		
Tema do TCC	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA DE ALIMENTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO		
Forma do TCC:	Relatório Monográfico	X	Artigo Científico

Goiânia, 15/ 06/ 2021.

Supervisor Acadêmico de TCC