



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

SCHEILA INÁCIO DA SILVA

**ESTÁGIO EM GESTÃO EMPRESARIAL: PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UM FRIGORÍFICO**

Braço do Norte

2022

SCHEILA INÁCIO DA SILVA

**ESTÁGIO EM GESTÃO EMPRESARIAL: PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UM FRIGORÍFICO**

Relatório de estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Rejane Roecker Dra.

Braço do Norte

2022

SCHEILA INÁCIO DA SILVA

**ESTÁGIO EM GESTÃO EMPRESARIAL: PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UM FRIGORÍFICO**

Este Relatório de Estágio foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Graduação e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Braço do Norte, 03 de dezembro de 2022

Rejane Roecker Dra professora orientadora, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Wilson Tenfen
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho a minha avó Valcir que desde o início acreditou na minha jornada e infelizmente não conseguiu concluir comigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu marido Rafael que me apoiou e lutou comigo todas as batalhas desde o princípio desta jornada educativa, a minha mãe Giana que me desafiou a finalizar e insistia todos os dias para eu comparecer às aulas, e ao meu pai Everaldo que do seu jeito me apoiou e me desafiou a concluir o curso.

“Pode-se encontrar a felicidade mesmo nas horas mais sombrias se a pessoa se lembrar de acender a luz.” (Alvo Dumbledore, 1999).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Exemplo de organograma	18
Figura 2 - Exemplo de estrutura linear	19
Figura 3 - Exemplo de estrutura organizacional funcional onde as setas vermelhas indicam as linhas diretas de comunicação	21
Figura 4 - Exemplo de estrutura linha staff	22
Figura 5 - Hierarquia do planejamento das organizações	27
Figura 6 - Diagrama simplificado	29
Figura 7 - Processo de elaboração	30
Figura 8 - Etapas do modelo de planejamento	32
Figura 9 - Layout de localização da Frigvan filial	35
Figura 10 - Organograma Frigvan matrizes filial	43
Figura 11 - Diagrama da estratégia proposta	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferença entre as estruturas organizacionais linear, funcional e linha staff .	22
Quadro 2 - Características do planejamento estratégico página	28
Quadro 3 - Proposta de roteiro de elaboração do planejamento estratégico para a empresa em estudo	47
Quadro 4 - Missão, visão e valores da empresa em estudo	48
Quadro 5 - Diagnóstico estratégico página	48
Quadro 6 - Objetivos indicadores e metas	49
Quadro 7 - Formulação de iniciativas de estratégias	50
Quadro 8 - Questionário empresarial aplicado na empresa Frigvan página	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	13
1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	16
2.2 TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	18
2.2.1 Estrutura linear	19
2.2.2 Estrutura funcional	19
2.2.3 Estrutura <i>linha-staff</i>	21
2.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO	23
3 DESCRIÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL E DESCRIÇÃO DO CAMPO DE ESTÁGIO	34
3.1 RAZÃO SOCIAL, NOME FANTASIA e LOGOMARCA	34
3.2 ENDEREÇO E LAYOUT DE LOCALIZAÇÃO	35
3.3 FORMA JURÍDICA	35
3.4 RAMO DE ATIVIDADE E PORTE DA ORGANIZAÇÃO	37
3.5 NÚMEROS DE EMPREGOS GERADOS	38
3.6 CAPITAL SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO	38
3.7 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	38
3.8 PRINCIPAIS PRODUTOS E OU LINHA DE PRODUTOS	38

3.9 CONCORRENTES	40
3.10 MERCADO E CLIENTES	41
3.11 PRINCIPAIS FORNECEDORES	41
3.12 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	42
3.13 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	43
3.14 ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO PARA O FUTURO	44
3.15 DESCRIÇÃO DO SUBSETOR ECONÔMICO	44
3.16 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE ESTÁGIO	45
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À EMPRESA FRIGVAN	46
4.1 PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	46
4.2 PESQUISA APLICADA	51
4.3 RESULTADOS	59
5 ANÁLISE E PROGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	61
5.1 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E SEUS IMPACTOS	61
5.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PONTOS FRACOS E AÇÕES/ESTRATÉGIAS CORRETIVAS	62
5.3 OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS	63
5.4 AMEAÇAS ATUAIS E OU FUTURAS IDENTIFICADAS	63
6 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO	64
7 CONCLUSÃO	65
8 BIBLIOGRAFIA	67

1 INTRODUÇÃO

A administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Com ela é possível efetuar diagnósticos, avaliar riscos e identificar melhores formas de trabalho para implementar na organização.

Chiavenato (2003, p. 81) apud Fayol 1913, define o ato de administrar como: “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”.

Com a administração tem-se o planejamento estratégico, ferramenta que colabora com o processo evolutivo da empresa. Com o avanço tecnológico é inevitável que as organizações busquem se aperfeiçoar na medida em que esse avanço se dá, isso porque em virtude desta evolução, consequentemente o ramo de empreendimento no mercado também evolui. Além das possibilidades de inovação, que esses avanços proporcionam, também aumentam as chances de competitividade, fazendo com que o mercado abra portas para que os empreendedores mostrem seu diferencial e mantenham-se atuantes.

É comum que as pessoas procurem formas de conseguir sua própria renda, e diante disso iniciam-se as pesquisas de mercado, o que mais pode visar o lucro, a fim de não se engajar em um ambiente hostil e sem forças para lutar com a concorrência. Em se tratando de gerenciar empresas, não se pode deixar de mencionar o fato de que mais de 90% das empresas no Brasil, são familiares, Dino (2019) explica que as empresas familiares possuem um índice muito grande de sucesso, e estes gestores são muito dedicados, levando através das gerações o sustento do negócio.

Nesse contexto, cabe mencionar que o ambiente empresarial está aberto para receber quaisquer empresários que queiram perpetuar-se em algum ramo, no entanto quando sujeita-se a este quesito, consequentemente estará se deparando com a competição existente no meio. É fato mencionar que neste meio estão em funcionamento muitas empresas de pequenos portes e empresas familiares. As empresas de pequeno porte normalmente apresentam uma estrutura simples, permitindo que contenha maiores despesas. Já as empresas familiares, podem ou não ser de pequeno porte, mas caracterizam-se principalmente por serem dirigidas por familiares através das gerações.

Algumas dificuldades podem ser enfrentadas pelos gestores de empresas de pequeno porte, isso porque estão entrando em um ambiente ao qual existem outras empresas, já de grande

porte, e que por algumas vezes as questões financeiras podem dificultar a concorrência, uma vez que uma empresa maior pode suprir as necessidades dos clientes mais rápido. Cabe mencionar, que muitas pessoas abrem um pequeno negócio sem muito conhecimento do mercado, mas almejando sua produtividade, no entanto a falta de profissionalização destas pessoas pode ser um empecilho no negócio.

Nessa toada, menciona Medeiros (2019), que muitos proprietários optam por não investir em capacitação, pois não querem gastar com conhecimento, pensamento errôneo que pode colocar a empresa a perder. É necessário conhecer seu ramo de atuação, assim como sua concorrência e a clientela a ser conquistada, afinal de contas, os clientes manterão o negócio ativo.

As pequenas empresas não podem ser comparadas com outras de porte maior, que podem investir em treinamento e capacitação com mais facilidade. Porém, o que deve ser avaliado é o retorno que esse investimento trará para o mercado atuante, no entendimento de que capacitar gerará lucros.

Ainda nos ensinamentos de Medeiros (2019), outras dificuldades assolam as empresas de pequeno porte, como por exemplo, o pouco poder de negociação entre os fornecedores, o que acaba acarretando em problemas com estoque e negociações financeiras.

Assim, menciona-se que o planejamento organizacional é parte integrante do funcionamento empresarial, devendo analisar as informações pertinentes ao processo do negócio, úteis para sua continuidade.

Diante de tantas sugestões de melhorias que as organizações podem identificar para ampliar, melhorar e prosseguir com seu negócio, cabe mencionar os projetos de planejamento estratégico, uma ferramenta determinante para o sucesso organizacional. O planejamento estratégico consiste em determinar objetivos e identificar as técnicas que serão realizadas para que alcance esta meta. Ou seja, a organização deve realizar um diagnóstico da atual situação em que se encontra e assim, fazer uma análise da visão futura onde quer chegar. Para tanto, deve-se identificar os passos que deve realizar para chegar aos resultados.

A Frigvan é uma empresa que surgiu em 1991, e viu a necessidade de abrir uma filial de abatedouro em 2007 trazendo para a cidade de Braço do Norte mais uma empresa geradora de empregos para a região. Desde o princípio seu desenvolvimento não foi estratégico e seu crescimento foi somente uma expansão produtiva deixando as outras áreas mais obsoletas em

questão de desenvolvimento e planejamento. Neste trabalho será mostrado a necessidade do planejamento estratégico para que a empresa possa crescer no mercado.

1.1 OBJETIVOS

Neste tópico são apresentados os objetivos deste trabalho, que estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos, conforme segue.

1.1.1 Objetivo geral

Propor uma elaboração de planejamento estratégico para a empresa Frigvan, localizada em Braço do Norte, SC, demonstrando os benefícios dessa ferramenta para a gestão administrativa.

1.1.2 Objetivos específicos

- Mencionar aspectos gerais da empresa sobre o processo administrativo e suas atividades;
- Demonstrar os benefícios associados à utilização do planejamento estratégico;
- Propor a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa.

1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação aos objetivos, estes são caracterizados como descritivos e exploratórios. A pesquisa exploratória permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido, pouco explorado. Nesse sentido, caso o problema proposto não apresente aspectos que permitam a visualização dos procedimentos a serem adotados, será necessário que o pesquisador inicie um processo de sondagem, com vistas a aprimorar ideias, descobrir intuições e, posteriormente, construir hipóteses (DUARTE, 2014).

De acordo com Andrade (2002) a pesquisa descritiva está preocupada em observar fatos, registrar e analisar os mesmos. Classificando-os e posteriormente interpretando-os, sendo que o pesquisador não interfere neles. Portanto, tem-se um estudo sem manipulações pelo pesquisador.

A pesquisa também se identifica como um estudo de caso, concentrada em alcançar respostas para o problema definido inicialmente, contemplando o melhor resultado. Diante disso, explica Yin (2003, p.32): “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Com tal classificação é que se destina o levantamento de informações acerca da empresa em estudo. O uso da metodologia de estudo de caso requer uma reflexão sobre o perfil do pesquisador.

É preciso considerar de antemão se o pesquisador possui as características e habilidades exigidas e, caso contrário, se está disposto a desenvolvê-las. No estudo de caso, o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise de dados, quando não é o único, como isso haverá momentos em que sua condição humana será altamente vantajosa, permitindo reagir imediatamente, fazer correções, descobrir novos horizontes, bem como, terá situações em que essa condição pode levar a cometer erros, perder oportunidades, envolver-se demais com certos casos e menos com outros. Saber lidar de forma consciente e ativa com sua condição humana é o desafio principal que o pesquisador deverá enfrentar (ANDRÉ, 2008, p.38-39).

Yin (2007, p.56) afirma que “as demandas do estudo de caso sob o ponto de vista intelectual, pessoal e emocional são maiores do que as de qualquer outra estratégia de pesquisa”.

As coletas de dados foram realizadas através do método de observação, Motta (2012) explica que este método consiste no registro de informações e registro dos acontecimentos e fatos, bem como as ações e fatos pertinentes ao objetivo do estudo. Contudo, a observação foi fundamental para o desenvolvimento deste estudo.

Não podendo deixar de mencionar outra ferramenta importante para a pesquisa, a entrevista semiestruturada foi utilizada, permitindo conversas com os responsáveis pelo empreendimento e identificando questões relevantes ao tema. Segundo Salgado (2016), a entrevista semiestruturada permite ao pesquisador preparar previamente alguns tópicos a serem abordados durante o estudo, o que possibilita a formulação de outras perguntas no momento da coleta de dados.

Quanto à análise de dados, a mesma está inserida na abordagem qualitativa. A abordagem através do método qualitativo é definida como:

A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem em um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados (CRESWELL, 2010, p.26).

O pesquisador qualitativo pauta seus estudos na interpretação do mundo real, preocupando-se com o caráter hermenêutico na tarefa de pesquisar sobre a experiência vivida dos seres humanos (CRESWELL, 2010).

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O capítulo 1 apresenta a introdução ao conteúdo deste trabalho citando os objetivos e procedimentos metodológicos.

O capítulo 2 dispõe a fundamentação teórica e os tipos de estruturas organizacionais, fala também sobre o processo de departamentalização.

O capítulo 3 descreve a realidade organizacional do campo de estágio trazendo os dados da empresa como endereço, ramo de atividade, histórico da organização, os produtos ofertados, concorrentes, mercado de clientes e fornecedores.

No capítulo 4 demonstra a proposta de elaboração do planejamento estratégico, a pesquisa aplicada e os seus resultados.

No capítulo 5 é apresentada a análise e prognóstico para a organização.

No capítulo 6 é apresentada as propostas de intervenção e no capítulo 7 a conclusão do conteúdo encerrando com o capítulo 8 que traz a bibliografia utilizada no estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo promove um levantamento de informações bibliográficas pertinentes ao assunto tratado nesta pesquisa, antes de relatar sobre o planejamento estratégico, se fez importante relacionar uma breve contextualização sobre a estrutura organizacional, sua importância e como ela ocorre para contribuir com o funcionamento da empresa. A estrutura organizacional é parte integrante de componentes que direcionam o planejamento estratégico de uma empresa.

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional escolhida é muito importante, porque precisa atender as necessidades de uma organização para que a mesma consiga alcançar seus objetivos estratégicos a médio e longo prazo.

Uma empresa que tem uma estrutura organizacional adequada com a sua realidade, tem diversas vantagens, como: a de funcionários motivados, uma vez que eles se sentem valorizados e parte da organização; os processos e tarefas de cada um bem claro, devido a boa comunicação; melhora os indicadores de desempenho, além de indicadores individuais com programas de incentivo e recompensas; na administração de potenciais riscos à saúde da empresa, entre outros (SCHULTZ, 2019).

A departamentalização é considerada um dos componentes mais importantes, dentro da estrutura organizacional, pois ele agrupa a organização em unidades de acordo com as tarefas que cada uma deve realizar.

Para Schultz (2016), a estrutura organizacional pode ser compreendida como o formato interno da organização, ou representação dos seus níveis hierárquicos, compostos por setores, departamentos, áreas e funções. Determinando a atribuição dos cargos de chefia, as relações de subordinação e os fluxos de informação que ocorrem internamente.

Uma empresa ou organização para manter o foco nos seus objetivos, ela deve ter uma estrutura organizacional bem definida de acordo com sua realidade. Portanto, a mesma deve ter sua missão, visão, valores e estratégias de mercados como base para formar sua estrutura (MARQUES, 2019).

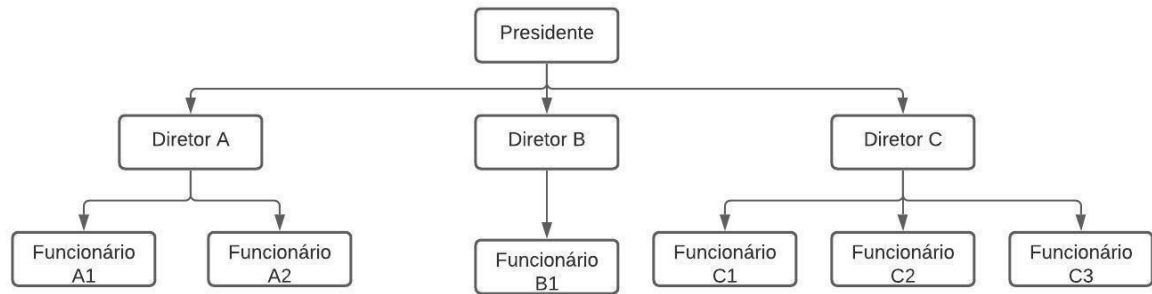
A performance da organização é o resultado da interação com a estratégia, contexto organizacional e comportamento individual. Com risco de supersimplificação, isto significa que os gerentes precisam escolher a abordagem certa para os mercados certos, criar processos para fornecer produtos e/ou serviços de qualidade para estes mercados, e motivar pessoas para agir alinhadas com os objetivos da empresa. A elaboração da estrutura organizacional leva em consideração três fatores críticos de sucesso: estratégia, organização e motivação. Na sua essência esta abordagem presume que as ações de uma pessoa são influenciadas pela situação dela. Muitas práticas derivadas desta tradição são baseadas na crença que empresas atingem uma performance eficaz, alinhando, ou tornando consistente, diversos componentes organizacionais. Intervenções na estrutura organizacional tratam de modificar elementos da estrutura de uma organização, incluindo a divisão do trabalho, a alocação dos poderes de decisão, escolhas dos mecanismos de coordenação, delineamento das fronteiras das organizações e redes de relacionamentos informais. A estrutura organizacional, acrescenta o autor, versa sobre facilitar que um grupo de pessoas combine, coordene e controle recursos e atividades a fim de produzir valor, tudo de maneira apropriada ao ambiente onde a empresa compete (MYERS, 1996, p.1 apud EDOARDO PERROTTI, 2005).

A estrutura de uma empresa é dividida entre a estrutura formal e informal. Onde a estrutura formal é a estrutura de cargos e hierarquia, a responsabilidade de cada setor/cargo, bem como as tarefas formais atribuídas a eles, que a empresa define formalmente. Com o propósito de alcançar os objetivos da organização E também, consegue ser representada pelo organograma (Figura 1) (Jones, 2010, p 113 apud SCHULTZ, 2016; GRAN CURSOSONLINE, 2019).

Já a estrutura informal são as relações interpessoais que surgem entre colegas de trabalhos, quando surgem interesses em comum de trabalho ou pessoais, de qualquer tipo ou grau, podendo ser sentimentos de apreciação, de desgosto ou de indiferença (BROWN, 1967, p. 101 apud SCHULTZ, 2016, p. 114). E a organização, até pode ter algum tipo de protocolo e/ou formalização, mas não consegue formalizar essa estrutura (GRAN CURSOSONLINE, 2019). A estrutura informal é algo inevitável na organização e não deve ser evitada e/ou eliminada, e sim identificada e entendimento sobre tais grupos, para adequar a gestão da organização. Pois são estas relações que moldam os indivíduos em relação as suas “atitudes, opiniões, objetivos e ideais”, e também servem como “fontes fundamentais de disciplinas e controle social” (BROWN, 1967, p. 101 apud SCHULTZ, 2016, p. 114).

O desenho organizacional, que representa as inter-relações vigentes entre os componentes de uma estrutura organizacional formal, é conhecido como organograma (Figura 1). O qual é um esquema, ou gráfico, que visa mostrar a disposição e as relações existentes entre componentes de uma estrutura organizacional.

Figura 1 – Exemplo de organograma.



Fonte: Autor.

O organograma de é importante, porque ele possibilita visualizar como é a estrutura organizacional de uma determinada organização. Pois, através dele é possível ver de forma clara e objetiva, como as funções e cargos estão distribuídos, os níveis hierárquicos, as linhas de comando e de chefia (autoridades e responsabilidades), as inter-relações entre os diversos setores e os canais de comunicação (DIAS, 2008, p. 113 apud SCHULTZ, 2016).

2.2 TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

É demonstrado em vários estudos, que não existe um modelo único de estrutura organizacional, que seja efetivo e funcional para todas as organizações, mesmo as dos mesmos segmentos. Há vários fatores que devem ser levados em conta, como a estratégia adotada, tamanho e tipo de organização, quantidade de setores, tecnologia adotada, o grau de especialização dos cargos, características do ambiente, entre outros (CAPES, 2021).

Os componentes da estrutura organizacional são sistema de responsabilidade (constituído por departamentalização; linha e assessoria; e especialização do trabalho); sistema de autoridade (constituído por amplitude administrativa ou de controle; níveis hierárquicos; delegação; centralização/descentralização); sistema de comunicações; sistema de decisão (resultado da ação sobre as informações) (CAPES, 2021).

Como citado anteriormente, há diversos tipos de estruturas organizacionais (Quadro 1). Entre as mais comuns ou tradicionais estão a estrutura linear ou simples, a funcional e a linha-staff.

Onde:

2.2.1 Estrutura linear

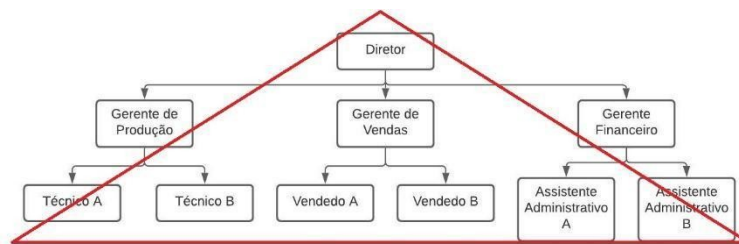
É o modelo mais antigo de estrutura organizacional, conhecido também como simples, vertical, hierárquico ou militar (Figura 2). Justamente, porque este modelo representa os antigos exércitos. Com autoridades e hierarquias e níveis de subordinações bem definidos (MARKS, 2008). E é conhecido como vertical porque forma uma pirâmide, e o grau de autoridade e hierarquia vai de cima (diretores e CEOs, por exemplo) para baixo (operários).

Segundo COSTA, SOUZA e FELL (2012):

Essa estrutura ressalta bem a questão da autoridade e da liderança como acontece no ambiente militar, com um controle inflexível e totalmente limitado pela autoridade, o que dificulta a participação dos funcionários que não têm competências especializadas. Tudo é rotineiro e previamente estabelecido pela cúpula gerencial

Portanto, as características que definem esse modelo são que a autoridade fica claramente estabelecida, o que facilita saber a relação entre chefes e subalternos; as ordens seguem o caminho hierárquico (de cima para baixo); as ordens são recebidas de um único superior, ou seja, cada empregado tem seu chefe e é a quem essa pessoa deve responder e receber ordens (MARKS, 2008).

Figura 2-Exemplo de estrutura linear.



Fonte: Autora.

2.2.2 Estrutura funcional

A estrutura funcional (Figura 3) defende as linhas diretas de comunicação entre um departamento e outro. Ou seja, se um subordinado do setor de vendas precisar de uma informação do setor de produção, o mesmo não precisará pedir autorização ao seu superior, para

entrar em contato com o outro setor, aumentando a rapidez da troca de informações e decisões (SANTANA, 2020).

Isso acontece, porque nesta estrutura o foco é a especialidade da área de cada gerente, e não a hierarquia da organização. Para que este arranjo seja eficiente, é necessária uma equipe bem entrosada, podendo ser aplicado uma autoridade funcional para evitar conflito de interesses, entre um setor e outro.

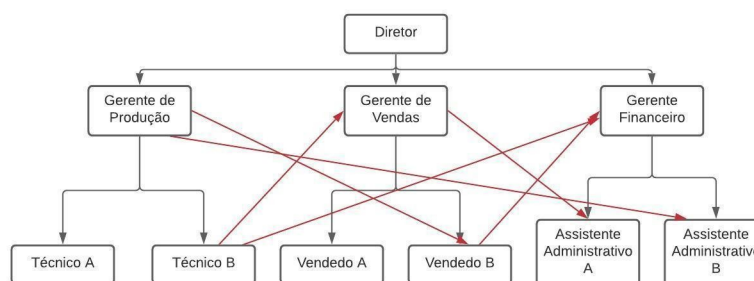
Essa estrutura se caracteriza pela divisão das funções por departamentos, dando ênfase à especialização, ela adota uma função de maior flexibilidade, favorecendo a divisão de trabalho, e não dá evidências de rigidez como na estrutura simples (COSTA, SOUZA e FELL, 2012; ROSELINDO, 2007).

É aplicada, geralmente, em empresas de pequeno e médio porte, devido a definição de tarefas simples e terem uma hierarquia bem centralizada visando o autocontrole, ou seja, cada departamento resolve seus problemas específicos e suas atividades diárias (COSTA, SOUZA e FELL, 2012). Para Cury (1994) apud ROSELINDO (2007) esta estrutura é muito aplicada no campo industrial, principalmente, na linha de produção ou montagem em grande volume.

Entre as vantagens dessa estrutura estão: a boa remuneração do funcionário devido a especialização, pois eles têm melhor conhecimento em suas áreas; adaptação das capacidades e trabalho em equipe, pois há um relacionamento entre os empregados do mesmo setor; a autoridade é baseada no conhecimento e não somente na hierarquia pura e simples (Cury, 2005, p. 231 apud COSTA, SOUZA e FELL, 2012; ALVARENGA, ----).

Entre as desvantagens dessa estrutura é a difícil aplicação, pois requer maior habilidade gerencial, divisão do controle, alto custo e dificuldade na formação de chefias (ROSELINDO, 2007).

Figura 3 -Exemplo de estrutura organizacional funcional, onde as setas vermelhas indicam as linhas diretas de comunicação.



Fonte: Autora.

2.2.3 Estrutura *linha-staff*

A estrutura linha-staff (Figura 4) combina a estrutura linear com a funcional, o que a faz mais completa e complexa (SOUZA, 2020). Ela obedece a linha de comunicação hierárquica (autoridade) mas também tem assessoria, o staff (contabilidade, consultorias especializadas, assessoria jurídica e de produção, entre outros) (SANTANA, 2020).

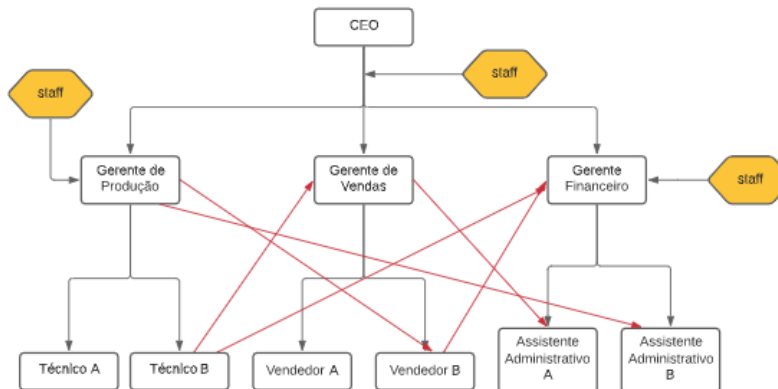
Esta estrutura é uma coexistência entre o modelo funcional e a linear simultaneamente, e tem como principal objetivo incrementar as vantagens dessas duas estruturas e reduzir suas desvantagens (ROSELINDO, 2007).

Para Cury (2005) apud (COSTA, SOUZA e FELL, 2012):

Esta estrutura é como a linear, simples e de alta gerência forte e decisória, mas com um órgão diferente que serve de assessoria para facilitar os desfechos das decisões e ajudar a concluir os trabalhos com qualidade e eficiência. Assim, há um novo escalão de autoridade que serve para aconselhar com sugestões, geralmente, de especialistas que são ótimos auxiliares na resolução de problemas. As vantagens dos órgãos de staff são: participação de especialistas; favorecimento da execução do trabalho e maior eficiência. As desvantagens são: requer hábil coordenação das orientações do staff e conflito quanto às sugestões e ordens.

É o relacionamento entre os órgãos de execução, como o de produção e de vendas com os de assessoria, como responsabilidade técnica e contabilidade. Onde o primeiro é a linha que tem o poder de decidir e executar e o staff planeja, pensa e presta serviços especializados (MARQUES, 2018).

Figura 4 - Exemplo de estrutura linha-staff



Fonte: Autora.

Quadro 1 - Diferença entre as estruturas organizacionais linear, funcional e linha-staff.

	Linear	Funcional	Linha-Staff
Características	Autoridade linear (hierarquia); Linhas de comunicação rígidas e formais; Centralização de decisões; Aspecto piramidal;	Autoridade funcional e dividida; Foco na especialização (funcionabilidade) e divisão de tarefas; Linhas diretas de comunicação; Descentralização das decisões;	Chefes de linha são autoridades e os responsáveis pelas tomadas de decisão; Quanto mais alto o cargo, mais se utilizam staff
Vantagens	Estrutura simples; Distribuição de responsabilidades bem definida, de fácil compreensão; Fácil implantação; Estabilidade confortável;	Especialização possível nos órgãos;; Melhor supervisão técnica viável; Desenvolvimento de comunicação direta; Separação entre funções de planejamento e de controle e funções de execução	Aliviam as linhas de tarefas assessorias e especializadas, permitindo a concentração nas atividades principais; Atividades realizadas em conjunto com o staff e a linha;

Desvantagens	Estabilidade e constância das relações formais; Autoridade baseada no comando único e direto (autocracia); Exagero na função de comando e chefia; Comunicação demorada;	Diluição de responsabilidades e consequente perda de autoridade de comando; Subordinação múltipla; Tendência de concorrência entre especialistas; Tendência a tensão e conflito dentro da organização;	Pode gerar conflito entre gestores e staff; Baixa o rendimento quando o staff impõe suas sugestões;
Aplicabilidade	Pequenas empresas com poucas especialidades; Aplicável no início do empreendimento; Quando se foca mais na rapidez da entrega do produto do que na qualidade.	Hotéis, empresas de médio e grande porte de manufatura, clínicas médicas	Grandes corporações, que podem contratar empresas de consultoria ou até montar setores de RH, TI para assessorar a atividade-fim, por exemplo.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de: SCHULTZ, 2016, p 134.

2.3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A departamentalização, por ser considerada um dos principais componentes e subcomponentes da estrutura organizacional, é o mais conhecido dentro de uma organização (FILHO, 2004).

Oliveira (2002, p. 120 apud FILHO, 2004)) define departamentalização como "o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos em unidades organizacionais".

Já Vasconcellos (1980, p. 9) apud Perrotti e Vasconcellos (2005) afirma que a departamentalização é um processo dos quais as unidades são agrupadas em grupos maiores

sucessivamente até o topo da organização, originando diversos níveis hierárquicos. Ainda Robbins (2002, p. 403) apud Perrotti e Vasconcellos (2005) afirma que a base para o agrupamento de tarefas é a departamentalização.

Mintzberg (1995, p. 54) apud (FILHO, 2004):

Refere-se à departamentalização como agrupar posições e unidades. Agrupar, segundo ele, é o meio fundamental de coordenar o trabalho na organização, tendo pelo menos quatro efeitos importantes:

- 1) Estabelece um sistema de supervisão comum entre posições e unidades, sendo talvez o efeito mais importante. Cria-se um sistema de autoridade formal. Por meio do agrupamento das unidades é que é delineado o parâmetro pelo qual o mecanismo para coordenar pela supervisão direta é estabelecido na estrutura;
- 2) Exige posições e unidades para compartilhar recursos comuns;
- 3) Cria medidas comuns de desempenho, sendo este aspecto um estímulo à coordenação das atividades do grupo e finalmente,
- 4) Encoraja o ajustamento mútuo e consequentemente, um sistema de autoridade informal.

Apesar de a departamentalização estimular a intensa coordenação interna de uma unidade ou agrupamento, ela acaba gerando dificuldades de coordenação entre as unidades, por que o sistema de comunicação está focado dentro das unidades, o que causa um certo isolamento entre elas e dificuldades de ações comuns dentro da estratégia da organização. Portanto, acaba gerando problemas dentro das unidades, que não necessariamente são problemas da organização, isso faz com que diminua o poder de ação da corporação pela diluição de esforços (FILHO, 2004).

Porém, dividir uma organização por departamentos contribui positivamente, de vários modos, para uma administração mais eficiente, o que facilita a comunicação e o controle pelo agrupamento de atividades similares. Esse fator, aumenta a probabilidade de que as decisões a serem tomadas estejam localizadas onde estão a informação e a competência. Porém, como as organizações estão sempre mudando e reorganizando-se periodicamente, as contribuições da departamentalização são apenas potenciais, o que requer da empresa uma constante busca pela estrutura organizacional; mais adequada para o momento (Hampton, 1990, p. 359 apud FILHO, 2004).

Há várias formas de dividir as atividades de uma organização em departamentos, como: por quantidade; funcional (agrupamento das tarefas e atividades de acordo com as funções principais desenvolvidas dentro da empresa. É o critério mais utilizado para organizar as atividades empresariais. ex. engenharia, contabilidade, produção, compras); territorial ou geográfica (de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado. Utilizada pelas multinacionais fora dos seus países de origem, por ex. região sul, região norte); por unidade de

estratégia de negócio; por produtos ou serviços (diferenciação e agrupamento de atividades de acordo com o produto fabricado ou serviço realizado, por ex. sabonete, creme dental, sabão em pó); por clientes (diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoas ou clientes para quem o trabalho é executado) por processo (de acordo com a sequência do processo produtivo ou operacional. É o processo de produção dos bens ou serviços que determina a estratégia de diferenciação e agrupamento, por ex. fundição, caldeiraria, usinagem, montagem); por projeto (diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com as saídas e resultados relativos a um ou vários projetos da empresa. Requer uma estrutura organizacional flexível e mutável, capaz de se adaptar às necessidades de cada projeto); matricial; mista ou múltipla (FILHO, 2004; PERROTTI e VASCONCELLOS, 2005; CARVALHO e TOLEDO).

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Camargo (2007), ressalta que o planejamento deve se consistir em uma prática no dia a dia da empresa, entende-se que o administrador deve estar preparado para possíveis acontecimentos e se prevenir, estando pronto para enfrentá-lo.

Completando, Zdanowicz (2004), diz que, o planejamento é importante porque possibilita ao administrador financeiro, verificar com antecedência se será possível ou não efetuar aplicações em curto prazo, tendo como base a rentabilidade, a liquidez e os prazos de resgate da empresa.

Para Miranda e Libonati (2002), o planejamento refere-se a uma atividade que se antecipa às mudanças, através das estruturações de ações e recursos a serem dispostos de modo que sejam alcançados os objetivos.

Vasconcelos (2007) comenta que tendo a prática de organizar e planejar, logo as dúvidas ligadas às decisões a serem tomadas cessarão fazendo com que as chances de se alcançar as metas sejam aumentadas.

“O planejamento auxilia o entendimento dos problemas organizacionais internos (pontos fracos) e dimensionamento de suas consequências, assim como a compreensão melhor do ambiente (suas ameaças e oportunidades)” (VASCONCELOS, 2007, p.8).

Reforçando planejamento, tem-se Oliveira (2002), falando sobre seu propósito, o qual define como desenvolvimento de processos, atitudes e técnicas administrativas, as quais devem facilitar as decisões, conseguindo alcançar os objetivos de forma mais rápida e eficiente.

Sidônio e Moreira (2015) mencionam que um plano financeiro se forma a partir de demonstrações financeiras, onde informações importantes são obtidas, elas formam a base para

auxiliar nas tomadas de decisões empresariais.

Freeman e Stonner (2009, p.41) afirmam que o conceito de estratégia pode ser definido “segundo pelo menos duas perspectivas diferentes: pela perspectiva que a organização pretende fazer e pela perspectiva do que a organização eventualmente faz”. Dessa forma pode ser dito que a estratégia se resume em um vasto programa que define e atinge objetivos.

Maximiano (2005) menciona que a estratégia é definir recursos para a empresa, porém respeitando limites, recursos e suas particularidades em suas relações com o ambiente. Com isso, o planejamento estratégico busca alcançar resultados a longo prazo e de acordo com o que a empresa tem a oferecer.

No plano estratégico deve-se enfatizar a análise dos ambientes interno e externo para mensurar os riscos do negócio e as oportunidades de mercado, bem como os pontos fortes e fracos da organização. Somente com uma análise criteriosa torna-se possível estabelecer os objetivos e metas, bem como definir as estratégias para atingi-los (DORNELAS, 2008).

Segundo Sertek (2007) o planejamento estratégico refere-se à necessidade de um processo decisório, que ocorrerá, antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na organização. Parte da premissa de que a visualização do futuro poderá ser mensurada às estratégias necessárias para agir diante das decisões pertinentes para a empresa, para que possam ser evitadas falhas que poderiam afetar o futuro do negócio.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004) o planejamento estratégico é essencial dentro de qualquer organização, pois possibilita o desenvolvimento das diretrizes dos planos de ação que determinarão os resultados contra a concorrência. Com a confecção deste documento é possível identificar os recursos em potenciais que a empresa deve realizar para mostrar uma finalidade melhor. Também reconhece as fraquezas e estabelece as medidas ligadas a elas, quando realizadas todas as ações, os resultados são os melhores possíveis, e os esperados.

Oliveira (2007) explica que a elaboração do planejamento estratégico deve levar em consideração a identificação de oportunidades e ameaças, bem como a avaliação dos pontos fortes e fracos da organização. Outro fator relevante é a análise de sua capacidade para identificar as vantagens que podem ser tiradas das oportunidades recebidas pelo ambiente externo, assim como o modo que irá ser enfrentado as dificuldades encontradas

De acordo com Maximiano (2005) o planejamento estratégico se inicia com o diagnóstico inicial da visão da empresa, como ela se encontra interna e externamente. Esse processo

identificará os recursos disponíveis para a organização, financeiro, material, humano ou de mercado.

Em relação a análise do ambiente externo, Oliveira (2006), menciona que esta é a parte mais complexa, pois as organizações devem interpretar seu ambiente à luz das oportunidades e ameaças que assolam sua competitividade. Já a análise interna, esta deve ser averiguada a partir dos pontos fortes e fracos em relação ao seu contexto empresarial.

Após realizar estas duas análises, parte-se para a segunda etapa do plano estratégico, que é definir os objetivos organizacionais, com eles surge o alcance desejado pela organização. Assim, a estratégia é definida de acordo com os objetivos. Com os objetivos definidos e a estratégia lançada, segue-se para a fase de monitoramento, onde se acompanha a execução da estratégia (MAXIMIANO, 2005).

2.4.1 Níveis do planejamento estratégico

Félix Júnior (2010) explica que o planejamento estratégico pode ser desenvolvido em diferentes níveis hierárquicos na organização e podem ser classificados como: estratégico, tático e operacional.

Figura 5 – Hierarquia do planejamento nas organizações



Fonte: Adaptado de Daft (1999).

Félix Júnior (2010) explica de maneira resumida os três tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico: voltado para o longo prazo; deve envolver toda a empresa; deve ser definido pela alta administração; corresponde ao plano maior ao qual todos estão subordinados e se alinharão. Deve se lembrar de que quem dirige, dá a direção, ou seja, diretrizes;

- Planejamento tático: Refere-se ao médio prazo (anual); deve envolver cada departamento, preocupando-se em atingir objetivos departamentais; é definido no nível intermediário, em cada departamento da organização;

- Planejamento operacional: Trata-se de metas específicas; é definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

Para compreender melhor as características envolvidas nestes planejamentos, segue:

Quadro 2 – Características do planejamento estratégico

Características	Estratégico	Tático	Operacional
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais.	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito da organização e define o ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento

		a próxima revisão	
--	--	-------------------	--

Fonte: Adaptado de Montana (1999).

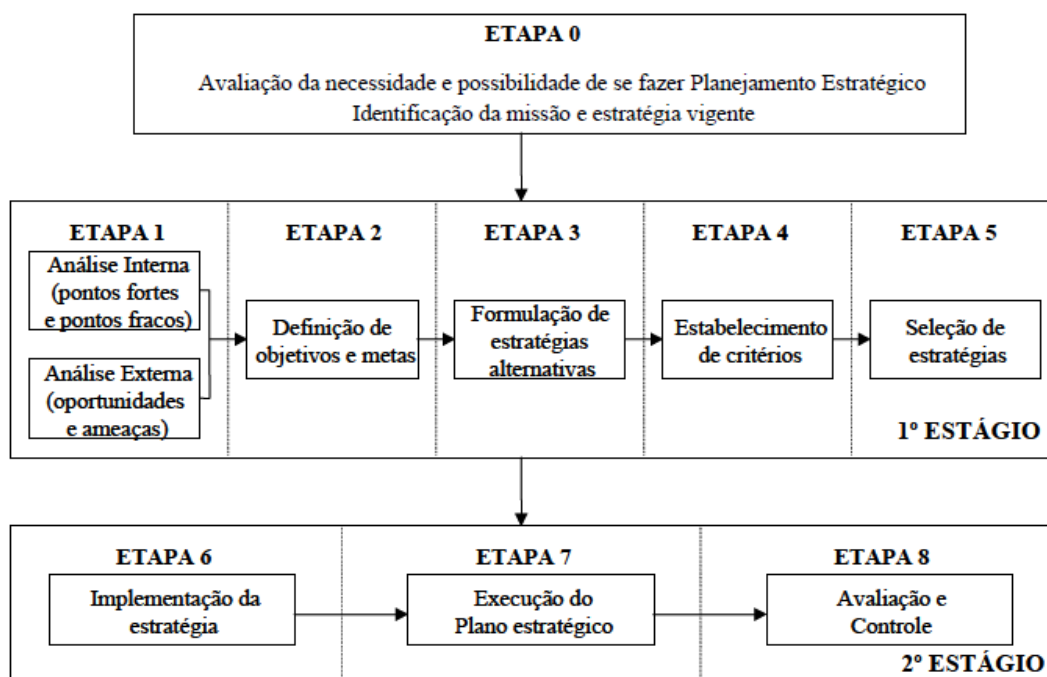
Segundo De Paula (2015) os três níveis de planejamento devem ser analisados de maneira que se interliguem, possibilitando melhores estratégias organizacionais.

2.4.2 Metodologias do planejamento estratégico

A literatura apresenta várias metodologias de planejamento estratégico o que deixa subentendido sua importância para sua implantação e utilização nas organizações. Tais metodologias apresentam pontos em comum e variações, porém com a mesma finalidade almejar o crescimento empresarial. Em razão da quantidade extensa de metodologias, serão apresentadas apenas três advindas da literatura.

A metodologia de Fischmann (1987) é representada por um diagrama simplificado, nas quais o autor estabelece uma área estratégica, consolidada em seus treinamentos e consultoria na área.

Figura 6 - Diagrama simplificado



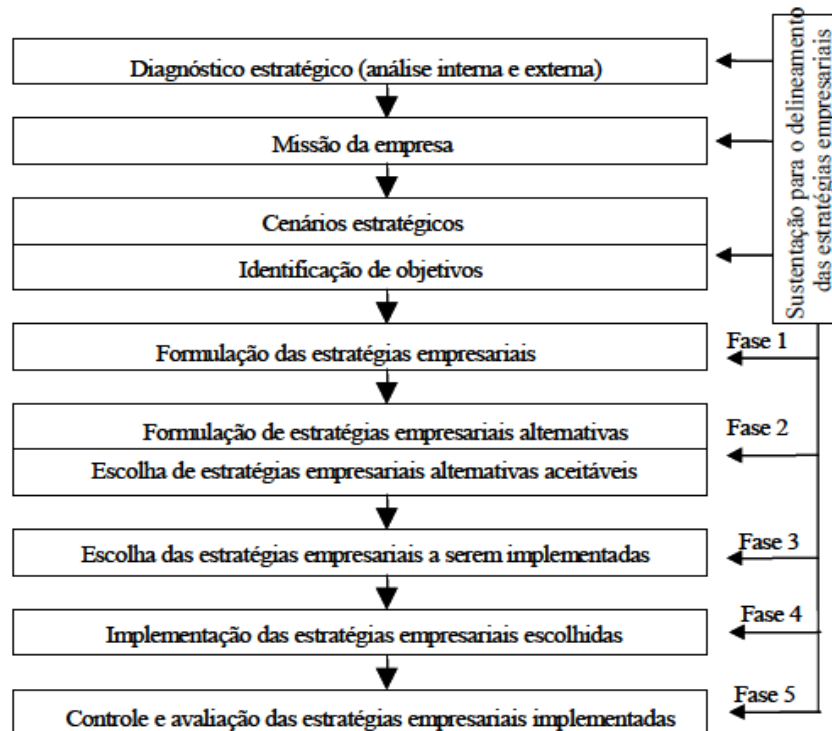
Fonte: Fischmann (1987).

O autor desenvolveu a metodologia em dois estágios, o planejamento estratégico é o primeiro, com cinco etapas, análise do ambiente, definição de objetivos e metas, formulação e seleção e estratégia. O segundo estágio se compõe de três etapas e consiste na preparação e acompanhamento do planejamento.

- Etapa 0: avaliação da necessidade e a possibilidade de se fazer o planejamento estratégico. Identificar a missão e o propósito da empresa.
- Etapa 1: análise do ambiente empresarial. Análise interna e externa.
- Etapa 2: definição de objetivos e metas. Compreende os resultados esperados.
- Etapa 3: formulação das estratégias e alternativas. Verificar o que mais se encaixa para a organização.
- Etapa 4: estabelecimento de critérios. Estes deverão ser aplicados às diversas alternativas estratégicas.
- Etapa 5: seleção de estratégias. Selecionar as que serão utilizadas para o processo operacional.
- Etapa 6: implementação da estratégia. Iniciar os ajustes necessários à organização.
- Etapa 7: execução do plano estratégico. Cumprir o que foi planejado.
- Etapa 8: avaliação e controle. Correspondem a medidas de acompanhamento e correção.

Oliveira (1999) menciona que a metodologia do planejamento estratégico admite a possibilidade de verificar onde a empresa está para determinar onde ela vai chegar. O processo de planejamento pelo autor se dá em cinco fases.

Figura 7 - Processo de elaboração



Fonte: Autora.

De acordo com Oliveira (1999) as fases denominadas como sustentação, são:

- Diagnóstico estratégico: determina como está, e onde está, e corresponde a duas análises, a interna e a externa;
- Missão da empresa: determina onde a empresa quer ir, dentro da missão, o executivo deve estabelecer os propósitos da empresa e a postura estratégica;
- Cenários estratégicos: são critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa, possibilita identificar o que está para acontecer no ambiente empresarial e como a empresa será afetada por prováveis alterações;
- Identificação de objetivos: representa um instrumento prescritivo de processo de planejamento estratégico, identificando o alvo que deve ser alcançado.

Fase 1: formulação das estratégias empresariais; representa a primeira etapa do processo, consiste em lidar com a concorrência.

Fase 2: formulação e escolha de estratégias empresariais alternativas; tem como base a análise ambiental e os objetivos da organização. Este propósito é definir as possíveis configurações que possam existir entre a empresa e o mercado.

Fase 3: escolha das estratégias empresariais a serem implementadas; a escolha deve

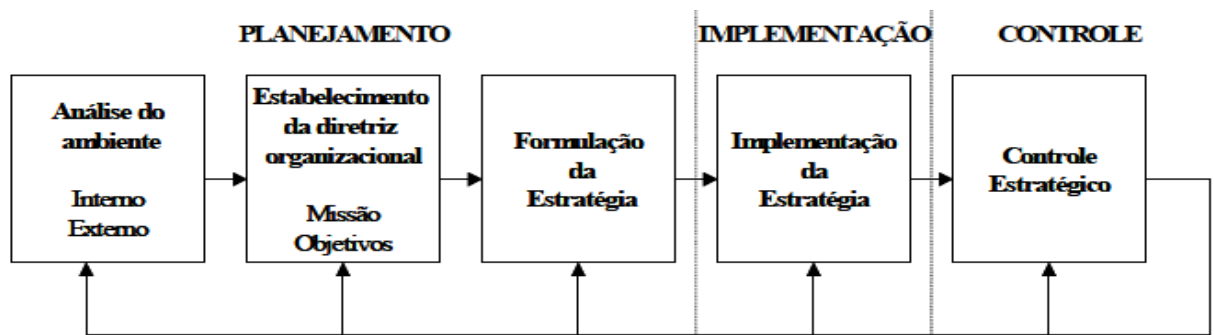
equilibrar o risco mínimo com o máximo potencial de lucros, de acordo com os recursos da empresa.

Fase 4: implementação das estratégias empresariais escolhidas; exige alterações internas na empresa.

Fase 5: controle e avaliação das estratégias empresariais implementadas; verifica-se como a empresa está indo para a situação desejada.

Para os autores a administração estratégica consiste em uma série de etapas contínuas objetivando que a organização se integre ao seu ambiente. HARTMANN (2002)

Figura 8 - Etapas do modelo de planejamento



Fonte: Certo; Peter (1993)

Etapa 1: Análise do ambiente. A análise ambiental aborda três níveis distintos do ambiente:

- O ambiente geral, que diz respeito a componentes com amplo escopo, como o econômico, o social, o político, o tecnológico e o legal;
- O ambiente operacional, que é o nível do ambiente externo à empresa, constituído de setores com implicações específicas e mais imediatas à organização, como: características e comportamento dos clientes, concorrência, disponibilidade de mão-de-obra, fornecedores e implicações internacionais;
- O ambiente interno, que consiste no nível de ambiente que está dentro da organização

e tem implicação imediata e específica na sua gestão.

Etapa 2: estabelecimento da diretriz organizacional - missão e objetivos. O processo estabelecido das diretrizes organizacionais consiste em três subetapas:

- Reflexão sobre os resultados de uma análise do ambiente;
- Estabelecimento de uma missão organizacional; e
- Estabelecimento de objetivos organizacionais.

A missão organizacional é a proposta em razão da qual uma organização existe. O objetivo organizacional é uma meta para qual a organização direciona seus esforços, buscando atingi-los.

Etapa 3: formulação da estratégia. O primeiro passo para formular a estratégia é a utilização dos dados fornecidos pela análise do ambiente, para levantamento e estudo de questões críticas, pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos.

Etapa 4: implementação da estratégia. O sucesso da estratégia depende, em grande parte, de sua implementação. Os autores sugerem o modelo de cinco estágios para esse processo:

- Determinar quanto a organização terá de mudar a fim de implementar a estratégia selecionada;
- Analisar as estruturas formal e informal da organização, procurando identificar: se a estrutura formal existente promoverá ou impedirá o sucesso da implementação, quem são os responsáveis pelas tarefas de implementação e como a estrutura informal pode facilitar o processo de implementação;
- Analisar a cultura organizacional, pois esta cultura influencia o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, reflete na motivação destas para conseguir ou ultrapassar os objetivos organizacionais;
- Selecionar uma abordagem apropriada para implementação estratégica e;
- Implementar a estratégia e avaliar os resultados.

Etapa 5: Controle estratégico. O controle estratégico consiste em fazer com que as estratégias se desenvolvam da forma planejada, a partir da mediação do desempenho organizacional, fazendo-se a diferenciação entre medida qualitativa e quantitativa. É realizado, de maneira geral, em três passos: mediação do desempenho organizacional, ou seja, constatação do que realmente está ocorrendo na organização; comparação do resultado atual com os

objetivos e tomada de atitudes corretivas, caso os resultados não estejam de acordo com os objetivos estabelecidos.

3 DESCRIÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL E DESCRIÇÃO DO CAMPO DE ESTÁGIO

A Frigvan filial é um frigorífico-abatedouro de suínos que foi criado em 2007 com o objetivo de fornecer matérias-primas (cortes suíno in natura) para a matriz, localizada em Itajaí-SC, com o objetivo de ficar mais próximo dos seus fornecedores e diminuir custos de produção. Atualmente, é produzido alguns produtos na filial, mas a maioria dos produtos na matriz, a qual os comercializa na região de Itajaí e na Grande Florianópolis.

A Frigvan Frigorífico Ind. e Com. Ltda é uma empresa de abate de suínos, mas pode abater bovinos, suínos e caprinos, tem porte médio e emprega nas duas empresas quase 130 pessoas.

É uma empresa considerada familiar, comandada por seus sócios proprietários e todas as decisões da empresa são tomadas na matriz e repassada para a filial, o que caracteriza uma estrutura organizacional do tipo linha staff, porque é uma, pois ela segue uma hierarquia do tipo vertical, mas possui linhas de assessoria como a contabilidade e os responsáveis técnicos.

O presente capítulo busca apresentar as características e a estrutura atual da empresa, bem como sua razão social, o número de funcionários, fornecedores e clientes, o regime tributário e natureza, como ela toma decisões, a fim de mostrar a realidade da empresa e identificar a problemáticas que precisam ser solucionadas, caso elas existem.

3.1 RAZÃO SOCIAL, NOME FANTASIA E LOGOMARCA

Frigvan Frigorífico Ind. e Com. Ltda.

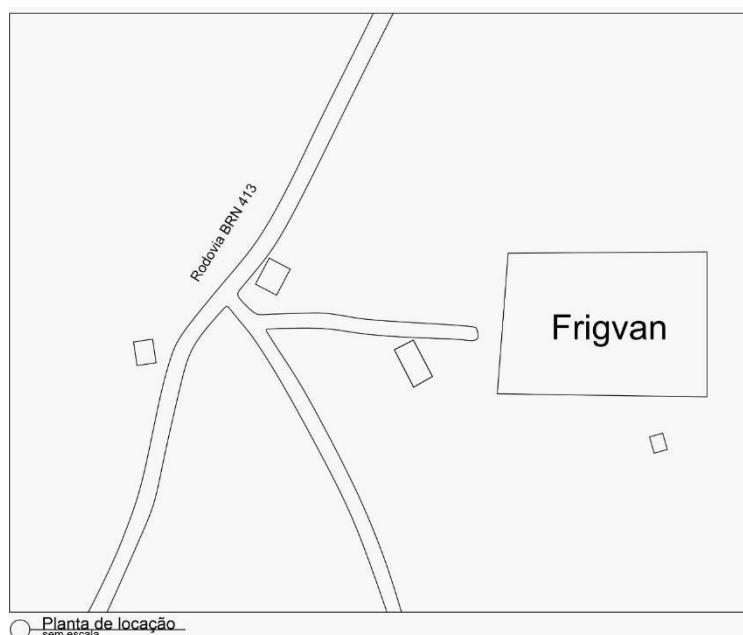
Frigorífico Frigvan



3.2 ENDEREÇO E LAYOUT DE LOCALIZAÇÃO

Filial Rodovia BRN 413, 8050, Riacho Alegre - Pinheiral Braço do Norte/SC - CEP 88750-000

Figura 9 - Layout de localização da Frigvan Filial.



Fonte: Adaptada de Google Maps (2021).

3.3 FORMA JURÍDICA

A Filial da Frigvan é uma Sociedade Empresaria LTDA, ou seja, é uma estrutura empresarial que possui pessoa jurídica, separada dos seus sócios. Essa característica faz com desse modo, a empresa possa celebrar contratos e serem processadas por direito próprio. Isso significa, que se a empresa tiver problemas financeiros, os acionistas perdem somente o valor do investimento inicial, sendo assim, não correm o risco de terem seus bens pessoais confiscados por credores ou outras partes interessadas. Isso caracteriza uma empresa LTDA, o proprietário geralmente não será pessoalmente responsável por quaisquer dívidas contraídas por seus negócios (REIS, 2021).

No caso de ações judiciais, seus administradores ou acionistas não precisam alienar seus bens pessoais para quitar a dívida, considerando que não tenham sido declarados culpados, conforme o art. 1.016 do Código Civil (REIS, 2021).

Para REIS (2021), por ser uma sociedade empresária limitada, a separação jurídica é uma garantia de que seus diretores e acionistas não possam retirar dinheiro da empresa para uso pessoal, com o objetivo de favorecer o desenvolvimento do empreendimento. Por isso, esse tipo de empresa é interessante para um empreendedor iniciante, porque limita ao máximo sua responsabilidade legal. Além de tornar uma empresa autogerenciável quando estabelecida, isso significa que todos os gastos serão responsabilidade da empresa, e não dos sócios individualmente.

Portanto, uma sociedade LTDA tem uma constituição simples, pois os sócios precisam celebrar o contrato social e registrá-lo na junta comercial do Estado (GREGATTI, 2021). É fácil de operar e fornece uma ótima flexibilidade quando se trata de propriedade e gerenciamento, visto que não há limites para o número de sócios, mas geralmente são uma ou 2 pessoas (REIS, 2021).

Ainda para REIS (2021), as outras vantagens de abrir uma sociedade LTDA são:

- A proteção do patrimônio pessoas, empresa limitada e dos diretores são legalmente distintas;
- Autonomia, separação dos ativos e receitas da corporação e dos proprietários;
- O capital social pode ser constituído com qualquer valor, pois não há valor mínimo para isso;
- A distribuição dos lucros aos sócios se dá na proporção do valor total de suas cotas.

As desvantagens são (REIS, 2021):

- A não obrigatoriedade de um conselho administrativo pode gerar desentendimento entre os sócios a respeito de diversos fatores, entre eles: divisão de lucros, papel de cada membro e destino dos recursos;
- Possível dificuldade de consenso entre os sócios para definição do capital necessário para assim executar o plano de negócios;

- Apesar de a LTDA limitar as responsabilidades assumida pelos sócios da empresa, segundo o artigo 1.052 do Código Civil, os sócios podem responder solidariamente pelo capital da sociedade.

Quanto aos aspectos tributários, GREGATTI (2021) diz que essa categoria não tem isenção de impostos. Neste caso, a sociedade LTDA deverá pagar os seguintes tributos conforme seu segmento de atuação: ISS, ICMS, IRPJ, COFINS, CPP, IPI, CSLL e Pasp.

Além dos tributos, as empresas têm obrigações previdenciárias e trabalhistas conforme as folhas de pagamentos de seus funcionários. Portanto, a empresa precisa emitir holerites, programar férias, calcular horas extras e fechar os salários, por exemplo.

Os contratos de trabalho exigem do empregador remuneração e outros direitos dos trabalhadores em troca de sua mão de obra. Entre esses direitos estão o pagamento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF), Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), pagamento dos salários até o 5º dia útil do mês, Guia de Previdência Social (GPS) e vale transporte.

3.4 RAMO DE ATIVIDADE E PORTE DA ORGANIZAÇÃO

A Frigvan é um frigorífico de abate de suínos, e produz subprodutos dessas carnes, logo, esta empresa tem como ramo de atividade industrial, neste caso é uma indústria alimentícia de origem animal.

Sobre o porte da organização, de acordo com o CNPJ da filial está classificado como DEMAIS, isso significa que a empresa possui um faturamento acima da expectativa da receita bruta anual. Isso quer dizer que ela faturou mais uma Empresa de Pequeno Porte (EPP), ou seja, essa empresa pode ser considerada de médio ou grande porte (TREINAMENTO24, 2021).

No caso da Frigvan filial, ela é considerada uma empresa de médio porte, porque o faturamento dela ficou entre 4,8 e 300 milhões de reais, de acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social BNDES.

3.5 NÚMEROS DE EMPREGOS GERADOS

Matriz: 110

Filial: 32

3.6 CAPITAL SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO

O capital social da organização é 50 % para cada sócio, sendo composta por 2 sócios gestores.

3.7 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A vontade de unir um sonho à tradição, fez com que os irmãos Vanderlei e Nery Grando iniciassem em 11/04/1991 uma pequena indústria de embutidos. A princípio a produção era de apenas um item, linguiça defumada suína. Assim surgiu a empresa Frigvan, que logo conquistou o paladar dos itajaienses e ultrapassou as barreiras do município. Com a busca contínua por novos mercados e a crescente procura por produtos, houve a necessidade de ter sua própria matéria prima. Em 2007 adquiriu-se uma nova filial em Braço do Norte, um frigorífico de suínos que forneceria a matéria prima com os atributos que a marca prioriza.

Hoje a Frigvan conta com uma gama de mais de 100 produtos registrados, tendo em sua grade produtos *in natura*, frescos, defumados, temperados e cozidos.

O permanente compromisso com a qualidade é o diferencial da Frigvan, que ao longo de sua história, e mais de 26 anos de atuação, a empresa é reconhecida no mercado por oferecer uma cartela diversificada com padrões em qualidade e inocuidade que seus clientes merecem.

3.8 PRINCIPAIS PRODUTOS E OU LINHA DE PRODUTOS

O frigorífico tem como ramo de atividade o abate de suínos, bovinos, ovinos e caprinos e seus derivados. Atualmente, tem mais de 100 produtos registrados, mas seus principais produtos são cortes *in natura* e produtos de origem suína.

Destes produtos, as principais linhas são: Banha-torresmo, cortes *in natura*, cozidos, defumados e frescais. Segue, abaixo, os principais produtos processados pela Frigvan- Filial:

- Banha a granel (pacote 20kg)
- Banha balde 1,5 kg
- Banha balde 3 kg
- Banha pct 1 kg
- Torresmo prensado bloco
- Torresmo pururuca indústria
- Torresmo pururuca especial indústria
- (porcionada) bisteca suína
- Barriga suína
- Bisteca suína
- Carne moída de suíno congelada (500g)
- Carré suíno sem pele congelado
- Carré suíno sem pele resfriado
- Costela suína com pele
- Costela suína congelada
- Costela suína resfriada
- Costela suína serrada
- Pernil suíno sem pele sem osso
- Sobrepaleta suína
- Toucinho suíno
- Dianteiro suíno
- Espinhaço suíno
- Filé mignon suíno
- Joelho suíno
- Joelho suíno serrado
- Lombo suíno
- Paleta suína com osso com pele especial
- Paleta suína com osso sem pele
- Paleta suína sem osso congelada
- Pele suína
- Pernil suíno com pele congelado
- Pernil suíno com pele resfriado
- Pernil suíno com pele serrado
- Pernil suíno sem osso com pele
- Pernil suíno sem pele

3.9 CONCORRENTES

De acordo com a Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina (CIDASC) (2020), há quase 1200 estabelecimentos ativos no Serviço de Inspeção Estadual (SIE), e destes incluem frigoríficos, matadouros, matadouro-frigoríficos, abatedouros, abatedouros-frigoríficos, unidades de beneficiamento, granjas, entrepostos entre outros estabelecimentos que trabalham com produtos de origem animal, como bovinos, suínos, ovinos, caprinos e bubalinos. Além desses concorrentes diretos e indiretos inscritos no SIE, há também os do Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal - SISBI-POA, do Sistema de Inspeção Federal (S.I.F.) e do Sistema de Inspeção Municipal (S.I.M).

Porém, diante deste cenário, podemos dizer que os concorrentes da Frigvan, são o Grupo JBS, dono de marcas como Sadia, Perdigão e Friboi, por exemplo, seguidos do grupo BRF e Aurora Alimentos, os quais atuam no mercado nacional e internacional e tem a maior fatia do mercado Brasileiro, seguidos dos frigoríficos de médio e pequenos porte, do qual a presente empresa faz parte, que juntos detêm 1 a 2% do mercado de carnes na região sul de SC.

Como a Frigvan Filial é do sistema S.I.E., ela atua na região sul de SC, e os seus principais concorrentes da empresa são os que atuam na região de Braço do Norte/SC, sua cidade sede. Estes são os concorrentes diretos (que produzem produtos suínos) e os indiretos que trabalham com outros tipos de carnes e derivados como bovinos e suínos. Segue abaixo, a lista dos principais concorrentes:

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| ● Frigorífico Eing | ● Frigorífico Luchtemberg |
| ● Frigorífico Rothenburg | ● Frigorífico Braçonortense |
| ● Frigorífico D'Perone | ● Frigorífico 3 Irmãos Eireli |
| ● Frigorífico Fricasul | ● Jane Alimentos |
| ● Matadouro Frigorífico San Francisco | ● Frigorífico Frigosil |
| ● Frigorífico Weber | ● Grupo JBS |

- BRF
- Aurora Alimentos
- Roanna Alimentos
- Frigorífico Stapazzoli
- Frigorífico Fripan
- Frigorífico Nova Era

Como estratégia competitiva, a Frigvan, investe no controle de qualidade, segue todas as Leis impostas, apesar da burocracia e investe em poucos produtos industrializados, ou seja, foca nos produtos *in natura*.

3.10 MERCADO E CLIENTES

A Frigvan está inscrita no S.I.E, portanto, ela pode atuar e vender seus produtos em todo o território catarinense. Porém, ela atua ativamente no mercado do Vale do Itajaí, onde está a matriz e na Grande Florianópolis.

Atualmente, sua participação no mercado é de 0,55%, possui 80 clientes ativos, são na maioria comércio de alimentos, como mercados e supermercados, e os institucionais.

Entre as estratégias para manter a fidelidade dos clientes, desconto para compra de grande quantidade e/ou em produtos com baixa rotatividade e em estoque.

3.11 PRINCIPAIS FORNECEDORES

Os maiores fornecedores para desenvolvimento do produto final (carne suína) são os granjeiros da região de Braço do Norte, Grão Pará, Rio Fortuna, Santa Rosa de Lima e São Ludgero. Dentre eles: Rodnei Heidemann Loch, Dauri Loch, Thiago Della Giustina, Irineu Meurer, Osvaldo Michels Meurer, entre outros.

Quanto aos prestadores de serviço e manutenção das instalações temos Mercado Vandresen, KM produtos de limpeza, Serigraf, Adplast.

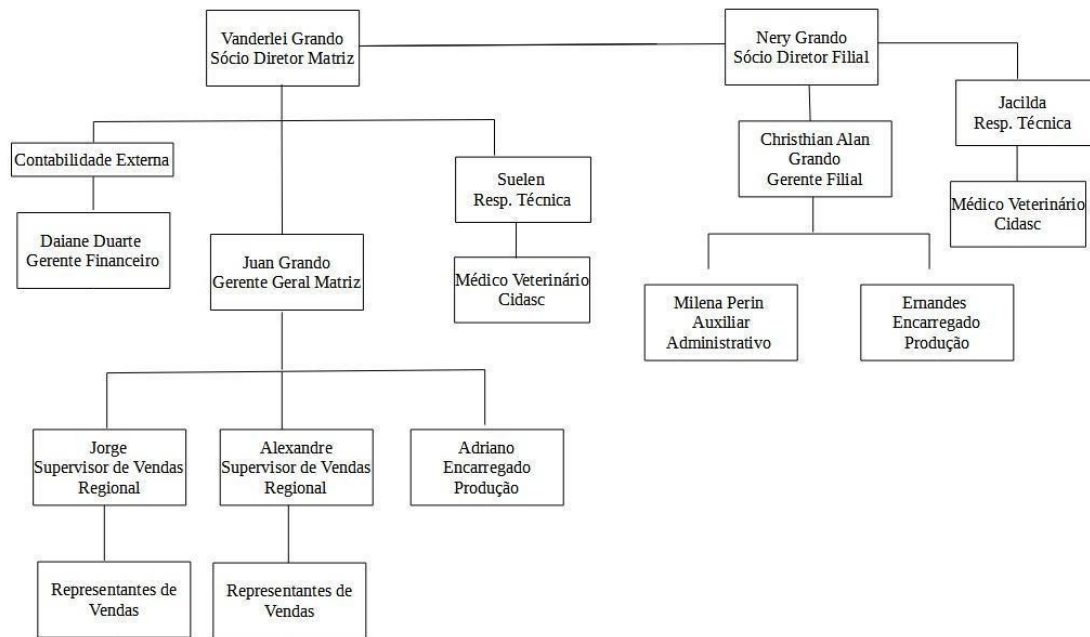
O fornecedor de insumos é a empresa Duas Rodas Industrial.

3.12 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com a Figura 6, pode-se notar que a estrutura organizacional da empresa é do tipo *linha-staff* onde dá para identificar através do desenho quem são as autoridades e os setores, e está claro que toda a decisão da empresa tem que passar pelo sócio diretor da matriz. Pode-se notar que a filial reporta a Matriz, e tanto uma como a outra empresa são divididas em departamento de vendas, produção e financeiro. E a filial é responsável pela sua produção, mas todo o resto é resolvido na matriz e repassado para a ela. Como o setor financeiro que fica na matriz, ficando a filial dividida em dois departamentos, o auxiliar administrativo e o encarregado de produção que reportam ao gerente da filial.

Quanto a assessoria ou *staff*, nota-se a contabilidade que é feita por escritório contratado pela matriz e que é responsável pela contabilidade das duas empresas, o qual reporta ao gerente geral da matriz e ao setor financeiro. E a assessoria de produção, representada pelos responsáveis técnicos (RTs) e os fiscais da CIDASC. Onde os RTs são obrigatórios em empresas de origem animal e precisam ser Médicos Veterinários, de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), e sua função é de fazer orientar as empresas sobre as normas regulatórias e legislação que elas precisam seguir, para atender as normas higiênico-sanitárias de interesse público, para a produção de alimentos seguros, eles são responsáveis por elaborar manual de boas práticas, programas de autocontrole (PACs), registros de alimentos e rótulos junto aos órgãos fiscalizadores e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), por exemplo, além de orientar e verificar se a empresa está seguindo as normas estabelecidas. Já o fiscal da CIDASC verifica se o RT e a empresa está seguindo as legislações previstas.

Figura 10 - Organograma Frigvan Matriz e filial.



Fonte: Autora.

3.13 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

MISSÃO

Produzir e comercializar produtos com qualidade e superar as necessidades exigidas para se manter entre os principais do mercado.

VISÃO

Ser referência em frigorífico de produtos derivados de suínos, oferecendo produtos com qualidade e sabor aos nossos clientes e fornecedores.

VALORES

Tradição

Compromisso

Excelência e Qualidade

Responsabilidade Social e Ambiental

3.14 ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO PARA O FUTURO

A empresa não possui um programa de planejamento estratégico formal. Mas ela tem procurado ampliar as áreas de vendas dentro da região do Vale do Itajaí, como visitar novos clientes e fazer prospecção presencial.

Como estratégia ofensiva, ela tem como premissas básicas o atendimento à prevenção da poluição, a redução do uso de recursos naturais, o cumprimento das leis - indo além dos meros dispositivos legais.

Assim sendo, a empresa se mostra em processo de mudança de seus processos, produtos e serviços, antecipando-se aos concorrentes na seleção de matérias-primas, nas alterações de embalagens e no estabelecimento de padrões industriais.

3.15 DESCRIÇÃO DO SUBSETOR ECONÔMICO

A Classificação Nacional de Atividades (CNAE) determina a atividade que a empresa irá exercer, e assim identificar em qual regime tributário ela se encaixa, se no simples nacional ou Microempreendedor individual, por exemplo (CASTRO, 2021).

Ela tem como objetivo categorizar a organização em privada, pública, sem fins lucrativos ou profissional autônomo em códigos de identificação a fim de melhorar a gestão tributária e evitar fraudes (VERSIANI, 2021).

No caso da Frigvan, se enquadra na classificação 10139 - Fabricação de produtos de carne, se enquadra no Simples Nacional, mas pode ser MEI. E sua alíquota de tributação pode variar de 4,5% até 30%, e que o estabelecimento pode exercer as seguintes atividades, e pode ser MEI (CONTABILIZEI, 2021):

- A preparação de produtos de carne de reses e de aves
- A preparação de produtos de salsicharia e outros embutidos
- A preparação de carne seca, salgada e defumada
- A preparação de produtos de carne de coelhos e outros pequenos animais

3.16 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE ESTÁGIO

Um dos problemas identificados na presente empresa é a falta de planejamento estratégico e sem definição de objetivos para o futuro da empresa.

Este estágio procura identificar oportunidades para a diretoria ampliar seu mercado e sua carteira de clientes, expandindo o negócio e oportunidades aos colaboradores.

Foi analisado pela autora vários pontos onde a empresa pode evoluir e ampliar de forma gradual para acompanhar o mercado que vem se expandindo.

Um deles é o aumento da exportação de carne suína das grandes empresas e a falta de matéria prima (suínos) devido à alta demanda de exportação, os frigoríficos menores acabam tendo que se adaptar ao preço de mercado que oscila muito e não beneficia nem o produtor nem o abatedouro. Dessa forma eles competem com as maiores empresas no quesito de preço e produtos. As grandes empresas que se tornam exportadoras elevam os preços para vender no mercado externo tornando o mercado interno mais competitivo para as pequenas e médias empresas.

No entanto trazem a oportunidade de venda no mercado interno que torna o preço competitivo e muito disputado entre os frigoríficos, o controle de onde vender e quais os concorrentes é essencial, para que não invada praças de outras empresas que podem ser parceiras ou ajudar em momentos de necessidade.

A expansão de carteira de clientes deve ser muito planejada, pois ao entrar em competição com um frigorífico já estabelecido na região pode gerar percalços no caminho, desde a perda de produtores a embate no preço de compra dos suínos vivos para o abate.

Nos próximos capítulos serão mostrados dados sobre o planejamento estratégico e observações sobre a empresa.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À EMPRESA FRIGVAN

Para saber como anda a saúde da empresa, compreender quais as suas necessidades são necessárias realizar o diagnóstico empresarial/organizacional.

O diagnóstico empresarial é utilizado para fazer um mapeamento geral da organização, sob a ótica de todos os envolvidos na organização, como proprietários, funcionários, clientes internos e os principais clientes externos, como etapa anterior ao planejamento estratégico (QUEIROZ, RIBEIRO, *et al.*, 2005).

Há vários modelos de diagnósticos empresariais para serem aplicados, eles são um questionário amplo, que abordam temas abrangentes, sobre planejamento estratégico, a gestão, estrutura organizacional, ameaças e oportunidades, recursos humanos, formação de preços, quais os objetivos da organização, visão estratégica, recursos humanos entre outros aspectos importantes para conhecer a realidade e situação atual da empresa e propor um planejamento estratégico eficiente. O diagnóstico deve ser aplicado em todos os envolvidos na organização.

O presente capítulo é a aplicação do diagnóstico empresarial que consequentemente possibilitou a elaboração da proposta de planejamento estratégico à mesma.

4.1 PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

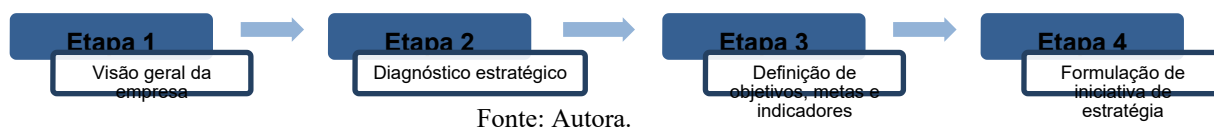
Com a finalidade de atingir os objetivos propostos deste estudo, formulou-se um modelo estratégico para que fosse implantado na organização. Em relação aos três tipos de metodologias cabe mencionar que uma complementa a outras, sendo elas muito semelhantes entre si. O que se buscou foi elaborar um modelo de planejamento estratégico para a empresa em estudo, sendo realizados ajustes que direcionam o contexto atual da empresa em estudo, assim como feitas adaptações para que a metodologia fosse mais bem introduzida à realidade.

Nessa concepção, apresenta-se as etapas a serem sugeridas para a implantação de uma metodologia estratégica:

- Etapa 1: Visão geral da empresa;
- Etapa 2: Diagnóstico estratégico;

- Etapa 3: Definição de objetivos, metas e indicadores;
- Etapa 4: Formulação de iniciativas de estratégias;

Figura 11 - Diagrama da estratégia proposta



Assim sendo, o roteiro apresentado à empresa em estudo deve seguir o seguinte roteiro:

Quadro 3 - Proposta de roteiro de elaboração do planejamento estratégico para a empresa em estudo.

Etapa 1 - Visão geral da empresa		
Estabelecer missão	Estabelecer visão	Estabelecer valores
Etapa 2 - Diagnóstico estratégico		
Análise interna	Análise externa	Fatores críticos de sucesso
Etapa 3 - Definição de objetivos, metas e indicadores		
Definição de objetivos	Definição de metas	Definição de indicadores
Etapa 4 - Formulação de iniciativas de estratégias		
Estratégia atual	Estratégia futura	

Fonte: Autora (2022).

A aplicação do roteiro de planejamento estratégico inicia-se a partir da etapa 1, nesta fase define-se a empresa através da missão, visão e valores. A missão pode ser estabelecida a partir das seguintes questões: Qual é o negócio da empresa? Onde a empresa está? Quais são os clientes? Quais são os produtos/serviços oferecidos? Quais são as necessidades dos clientes? Qual é o diferencial em relação à concorrência? Qual é a imagem da empresa?

Para que seja estabelecida a visão da empresa é necessário identificar onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa.

Quanto aos valores, estes podem ser criados a partir do momento em que se identificam as crenças e os princípios da empresa com a verificação dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa; do levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.

Diante do contexto, o quadro a seguir irá apresentar a visão, missão e os valores identificados para a empresa:

Quadro 4 - Missão, visão e valores da empresa em estudo.

Missão	Visão	Valores
Produzir e comercializar produtos derivados de carne suína com qualidade e superar as necessidades exigidas para se manter entre os principais do mercado.	Ser referência em frigorífico de produtos derivados de suínos, oferecendo produtos com qualidade e sabor aos nossos clientes e fornecedores.	• Tradição • Compromisso • Excelência e Qualidade • Responsabilidade Social e Ambiental

Fonte: Autora

No desenvolvimento da etapa 2, faz-se o diagnóstico estratégico da organização, para tanto é importante que sejam definidos os pontos mais relevantes do ambiente interno, para que sejam levantadas ameaças e oportunidades. A análise do ambiente externo, se faz relevante para identificar pontos fortes e fracos da organização. No que se referem aos fatores críticos de sucesso, estes se relacionam diretamente com as análises mencionadas, podendo verificar os fatores mais relevantes para a continuidade do sucesso empresarial.

Conforme o mencionado, identifica-se para a empresa em estudo, o seguinte diagnóstico estratégico:

Quadro 5 - Diagnóstico estratégico

Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Empresa consolidada	Produtores limitados
É bem vista no ramo em que atua, possuindo boa reputação no mercado	Competitividade nos preços, devido a abertura do mercado externo
Possui longevidade de atuação.	Alta rotatividade
Saúde Financeira	Máquinas e equipamentos defasados
Gerador de empregos	

Produtos com poucos conservantes sintéticos	
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Melhorias no processo produtivo	Os acidentes que podem ocorrer durante o trabalho
Oferta de capacitação	Aumento da competitividade em relação a concorrência
Desenvolvimento interno de colaboradores	Mudanças constantes na legislação
Ampliação do setor de embutidos para suprir demanda reprimida	Alta rotatividade
	Escassez de mão de obra

Fonte: Autora.

Na etapa 3, apontam-se os objetivos esperados pela empresa, bem como a definição de metas e indicadores. Os objetivos são definidos de acordo com a análise situacional da empresa e missão, os indicadores demonstram os pontos a serem trabalhados para poder atingir os objetivos inicialmente lançados.

A identificação de objetivos, metas e indicadores para a empresa em estudo segue no quadro abaixo:

Quadro 6 - Objetivos, indicadores e metas

Objetivos	Indicadores	Metas
Resultados		
Aumentar o retorno financeiro	Faturamento	Dobrar o faturamento em relação ao ano anterior
Ampliar o negócio	Unidade de negócio	Atender mais 4 cidades até outubro de 2023
		Aumentar a frota para envio de produtos in natura filial/matriz
Capacitar colaboradores	Treinamentos realizados	Realizar um treinamento em cada área anualmente
Agilizar o processo de entrega de mercadoria	% do tempo despendido do carregamento até a entrega do produto ao destinatário	Reduzir em 30% o tempo do abate e carneamento
Identificar metodologias de segurança	Redução de riscos	Reduzir em 50% os riscos inerentes ao transporte
Investir em Marketing	Clientes	Aumentar em 20% os clientes da empresa
Reduzir custos	% de faturamento gasto em custos fixos e variáveis	Reduzir em 20% os gastos fixos e variáveis

Clientes		
Fidelizar clientes	Satisfação dos clientes	Aumentar 20%
Atender constantemente os clientes	Número visitas por cliente	Diminuir o número de visitas aos clientes
Focar em clientes lucrativos	Ticket médio mensal em reais (R\$)	Aumentar em 15% o ticket médio mensal por clientes

Fonte: Autora (2022)

A etapa 4 é a responsável pela formulação de iniciativas de estratégias empresariais, sendo assim, é necessário fazer um levantamento das principais ações de investimentos e decisões tomadas no último ano, com essa base de informações, formula-se uma estratégia futura. As metas se referem ao período de tempo determinado para atingir os objetivos de acordo com as ações.

Para tanto formulou-se um plano de ação identificando metas, ações para atingi-las e tarefas a serem realizadas durante as ações.

Quadro 7 - Formulação de iniciativas de estratégias

Metas	Ações	Tarefas
Dobrar o faturamento em relação ao ano anterior	Expansão do espaço físico da matriz e filial, a fim de produzir mais embutidos	• Analisar os locais e a legislação para ampliação do abatedouro e matriz • Verificar os melhores pontos estratégicos a serem explanados.
Aumentar o treinamento dos colaboradores	Capacitar a equipe de trabalho	• Identificar os cursos capacitação necessários para a equipe de colaboradores; • Realizar cronograma de cursos com orçamento e datas prévias para que todos possam realizá-los.
Verificar rotas de entregas alternativas	• Reduzir atrasos de entrega • Minimizar acidentes de percursos • Aumentar a segurança dos motoristas no tráfego	• Elaborar mapas de rotas; • Realizar mapa de planejamento de viagens; • Identificar as metodologias de segurança
Reduzir em 20% os gastos fixos e variáveis da empresa	Identificar os custos relacionados a empresa	• Realizar a redução até o segundo semestre de 2020.
Aumentar em 20% a fidelização de clientes	Analisar a satisfação dos clientes	• Fazer pesquisa de satisfação dos clientes; • Realizar ligações após entrega de produtos

Fonte: Autora (2022)

A identificação dos objetivos é parte fundamental para a continuidade da organização, uma vez que as metas irão determinar seu crescimento, as ações são importantes para atingi-las. Deste modo entende-se que os objetivos são ações que a organização deve cumprir para alcançar sua missão inicialmente identificada, podendo alcançar sua visão no futuro. Em relação aos indicadores, estes são métricas que geram informações pertinentes ao desempenho da organização em relação aos objetivos definidos.

Contudo, ressalta-se que todas as etapas de um planejamento estratégico são fundamentais, uma vez que uma interliga a outra, a análise realizada possibilita o desenvolvimento de cada ação. Quando iniciada a caracterização da empresa, por exemplo, identificando sua missão, visão e seus valores, obrigatoriamente o diagnóstico do ambiente interno e externo são fundamentais para identificar a veracidade daqueles, pois um acaba sendo base para o outro.

Logo em seguida, quando encontrados pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, faz-se necessário a obtenção de metas e indicadores para atingir os objetivos, conforme já mencionado. Em consequente, as ações devem ser executadas com a pretensão do alcance desejado.

4.2 PESQUISA APLICADA

Segue no Quadro 1 abaixo, a pesquisa empresarial aplicada buscou uma visão geral da organização e foi preenchido pela autora do presente trabalho, a qual ocupa a vaga de auxiliar administrativo na presente empresa.

Quadro 8 - Questionário empresarial aplicado na Frigvan

Empresa Frigvan Frigorífico Industria e Comercio	
CNPJ 83.000.836/0002-02	Data
Endereço Rod BRN 413 N 8050 Riacho Alegre Braço do Norte	
Contato: Nery Grando	Fone: (48) 3658-0026
Fone:	e-mail: filial@frigvan.com.br
1. ENTREVISTA	
1.1 Qual o momento atual que a empresa vivencia? Oscilação de mercado e disputa nos preços	

da matéria prima.
1.2 Qual a situação que levou à necessidade de uma consultoria? A falta de um planejamento estratégico em uma empresa familiar com muitos anos no mercado
1.3 Quais problemas têm apresentado maior gasto de energia sem solução? Disputa nos preços e negociação com clientes e fornecedores.
1.4 Qual o impacto que têm trazido esses problemas? Horas extras em exagero, atraso dos processos produtivos, falta de matéria-prima e diminuição de produtos para vendas.
2. SITUAÇÃO ATUAL
2.1 Participação no mercado (%) 0,55%
2.2 Posicionamento (A posição no mercado)
2.3 Vantagem competitiva (Vantagem que a empresa tem em relação aos concorrentes) Diferencial de menor quantidade de produtos industrializados na produção
2.4 Missão Produzir e comercializar produtos com qualidade e superar as necessidades exigidas para se manter entre os principais do mercado.
2.5 Visão Ser referência em frigorífico de produtos derivados de suínos, oferecendo produtos com qualidade e sabor aos nossos clientes e fornecedores.
2.6 Valores Tradição, Compromisso, Excelência e Qualidade, Responsabilidade Social e Ambiental
2.7 Estratégias (Procedimento formalizado e articulador de resultados) – Ampliar as áreas de vendas dentro da região do Vale do Itajaí – Visitar novos clientes e fazer prospecção presencial
2.8 Modelo de gestão – Matriz SWOT
2.9 Estrutura organizacional – organograma
3. AMBIENTES
3.1 Externo Forças: Empresa consolidada; Bem vista no ramo que atua possuindo boa reputação no mercado; Gerador de empregos; Produtos com poucos conservantes sintéticos;

Saúde financeira;

Fraquezas:

Produtores limitados

Competitividade nos preços devido a abertura do mercado externo;

Alta rotatividade

Máquinas e equipamentos defasados

Oportunidades:

Melhorias no processo produtivo;

Oferta de capacitação;

Desenvolvimento interno de colaboradores;

Ampliação do setor de embutidos para suprir demanda reprimida.

Ameaças:

Acidentes de trabalho;

Aumento da competitividade em relação a concorrência;

Mudanças constantes na legislação;

Escassez de mão de obra.

3.1.1 Geral- Mudanças constantes às normas e legislações

Envelhecimento populacional

Preço alto da matéria prima

Escassez de mão de obra

3.1.1.1 Econômico- Oscilação do Preço da Carne, hoje o preço é definido semanalmente e tem mudanças muito bruscas, devido ao mercado externo.

3.1.1.2 Social (Conjunto de forças ou condições nas relações e contato com os seres humanos)
Estratégia ofensiva: tem como premissas básicas o atendimento à prevenção da poluição, a redução do uso de recursos naturais, o cumprimento das leis - indo além dos meros dispositivos legais. Assim sendo, a empresa se mostra em processo de mudança de seus processos, produtos e serviços, antecipando-se aos concorrentes na seleção de matérias-primas, nas alterações de embalagens e no estabelecimento de padrões industriais.

3.1.1.3 Político (Leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e podem limitar a organização)

MAPA: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

SIE: Serviço de Inspeção Estadual
CIDASC: Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
3.1.1.4 Tecnológico: Com constantes inovações dentro da área de abatedouros, uma atualização dos maquinários se faz necessária periodicamente, no entanto as oscilações do mercado e a pandemia atual impossibilita um pouco essas atualizações com grande impacto financeiro.
3.1.1.5 Outros
3.1.2 Operacional
3.1.2.1 Concorrentes existentes Frigorífico Eing Frigorífico Rothenburg Frigorífico D'Perone Frigorífico Fricasul Matadouro Frigorífico San Francisco Frigorífico Weber Frigorífico Luchtemberg Frigorífico Braçonortense Frigorífico 3 Irmãos Eireli Jane Alimentos Frigorífico Frigosil Grupo JBS BRF Aurora Alimentos Roanna Alimentos Frigorífico Stapazzoli Frigorífico Fripan Frigorífico Nova Era
3.1.2.2 Participação dos concorrentes Com exceção do Grupo JBS, BRF e Aurora Alimentos as fatias de mercados são pequenas em comparativo com as grandes corporações, em torno de 1 a 2% da região Sul de SC.

3.1.2.3 Possibilidade de novos entrantes: Média/Baixa a legislação e burocracia que envolvem faz o investimento muito caro. Custo e tempo de entrada no mercado Acesso à tecnologia Acesso a distribuição Acesso aos insumos Políticas governamentais (taxas e cotas) Necessidade de capital Curva de aprendizado sobre o mercado
3.1.2.4 Produtos substitutos: reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.
3.1.2.5 Fornecedores: Temos em torno de 12 produtores ativos e 6 sazonais (reservas)/ de insumos, utilizamos principalmente a Duas Rodas e para embalagens Adplast e Serigraf.
3.1.2.6 Poder de barganha de fornecedores: Baixa os preços são definidos regionalmente os fornecedores não podem fugir da média.
3.1.2.7 Clientes: 80 clientes ativos no momento
3.1.2.8 Poder de barganha de clientes: Baixa os preços são definidos regionalmente dessa forma os mercados não aceitam valores fora da tabela.
3.1.2.9 Distribuidores A empresa faz entrega própria dos produtos.
3.1.2.10 Outros
3.2 Interno: Promoções e reajuste de preços conforme aumento dos estoques de congelados, reorganização dos produtos nas câmaras frias e estoque para as sazonalidades (kits feijoada para o inverno e pernis para o verão)
3.2.1 Marketing
3.2.1.1 Produtos/serviços Banha a granel (pacote 20kg) Banha balde 1,5 kg Banha balde 3 kg Banha pct 1 kg

Torresmo prensado bloco
Torresmo pururuca indústria
Torresmo pururuca especial indústria
Bisteca suína porcionada
Bisteca suína
Carne moída de suíno congelada (500g)
Carré suíno sem/pele congelado
Carré suíno sem/pele resfriado
Costela suína c/pele
Costela suína congelada
Costela suína resfriada
Costela suína serrada
Dianteiro suíno
Espinhaço suíno
Filé mignon suíno
Joelho suíno
Joelho suíno serrado
Lombo suíno
Paleta suína c/osso c/pele especial
Paleta suína c/osso s/pele
Paleta suína sem/osso congelada
Pele suína
Pernil suíno c/pele congelado
Pernil suíno c/pele resfriado
Pernil suíno c/pele serrado
Pernil suíno s/osso c/pele
Pernil suíno s/pele
Pernil suíno s/pele s/osso
Sobrepaleta suína
Toucinho suíno

3.2.1.2 Preço: o preço dos produtos é elaborado por meio de uma análise dos custos

envolvidos na produção dos produtos, a empresa realiza um levantamento dos custos dos materiais, custos de mão de obra, impostos, preços praticados pela concorrência e outros custos indiretos que possam influenciar na composição do preço dos produtos. Descontos são aplicados somente em casos de grandes pedidos e/ou estoque com pouca rotatividade.
3.2.1.3 Praça: Site institucional, Instagram, Facebook e visitas presenciais para melhores negociações e grandes redes.
3.2.1.4 Promoção: A força de vendas são essencialmente os representantes locais na região que fazem visitas aos clientes e buscam engajamento com os mesmos. Promoções são feitas somente quando o pedido está fora do padrão e/ou é necessário movimentar o estoque de banhas ou congelados.
3.2.1.5 Pesquisa de mercado: O investimento em propaganda para promover os seus produtos, apresentá-los para os consumidores, consolidação da imagem da empresa, fixação da sua marca e instigar o público a comprar os bens ou contratar os serviços.
3.2.2 Recursos humanos
3.2.2.1 Índice de rotatividade de pessoal: em torno de 60% dos contratados não passam da experiência.
3.2.2.2 Índice de absenteísmo: entre 5% e 10 %
3.2.2.3 Índice de retenção de pessoas: 20% dos funcionários tem 1 anos ou mais de empresa
3.2.2.4 Grau de terceirização da empresa: 4 funcionários terceirizados.
3.2.2.5 Índice de treinamento: em torno de 60 horas semestrais por funcionário.
3.2.2.6 Uso de salário variável: Início de R \$1.500,00 com crescimentos após 3 meses para R \$1.600,00 e 6 meses para R \$1.700,00. Para funcionários da produção.
3.2.2.7 Volume de horas extras: de 20 a 30 horas extras por mês.
3.2.2.8 Índice de acidentes de trabalho: 1 a cada 6 meses nível típico, normalmente cortes de faca que necessitam de pontos
3.2.2.9 Índice de doenças ocupacionais: 0
3.2.3 Finanças
3.2.3.1 Margem de lucro: entre 60% e 70%
3.2.3.2 Retorno sobre o investimento: 250%
3.2.3.3 Liquidez imediata: $LI = 2,99$

3.2.3.4 Liquidez seca: LS= 1,01
3.2.3.5 Ponto de equilíbrio: R\$ 5.000.000,00
3.2.3.6 Rentabilidade: 30%
3.2.3.7 Risco: Alto
3.2.4 Produção
3.2.4.1 Tipo de produção: A indústria com foco em produto in natura também faz o abate do suíno, mas insere uma segunda etapa no processamento com a separação da carcaça em cortes específicos, sendo os produtos finais as carcaças ou cortes específicos na filial e na matriz
3.2.4.2 Análise de fornecedores: suínos com maior quantidade de gordura devido à falta de ração de qualidade no mercado e preços exorbitantes que não são equivalentes à venda do suíno. Quanto maior a gordura do suíno menor a qualidade das carcaças que é o que tem maior giro de vendas.
3.2.4.3 Identificação de demanda: a demanda é baseada na capacidade produtiva, o abate hoje comporta 300 carcaças nas câmaras sem contar a quantidade de estoque congelado.
3.2.4.4 Dimensionamento de estoques: em torno de 30 % da produção semanal, com giro total por sazonalidade
3.2.4.5 Gargalos na produção: Desmanche e Carregamento/ Expedição
3.2.5 Logística
3.2.5.1 Estoque mínimo: Um mínimo de 200 suínos/dia.
3.2.5.2 Estoque de segurança: As compras são planejadas com 6 meses de antecedência ao fornecedor que entrega a cada 20 dias a quantidade necessária para a produção (o fornecedor faz o estoque para a empresa)
3.2.5.3 Avaliar o desempenho dos fornecedores: Entregam excelência em 60% dos pedidos, problemas como embalagens fracas ou quebradas/danificadas acontecem 40% dos pedidos, por conta disso as entregas ocorrem a cada 20 dias.
3.2.5.4 Lead time: As entregas são realizadas de terça-feira a sábado e os abates de segunda-feira a sexta-feira
3.3 Estrutura do setor e oportunidades
3.4 Pontos fortes: Marca forte, grande gerador de empregos, produtos com pouca química e conservantes, empresa antiga no mercado.

3.5 Pontos fracos: Produtores limitados, mercado substituto amplo, preços competitivos devido a abertura do mercado externo, falta de razão de qualidade aos produtores, preço alto e competitivo.

Fonte: CARVALHO e DUARTE (2013).

4.3 RESULTADOS

O presente diagnóstico empresarial foi preenchido pela autora que também é ex-funcionária da empresa, e teve o cargo de auxiliar administrativo, mas recomenda-se que o diagnóstico empresarial seja aplicado na empresa em forma de entrevista para funcionários, proprietários, clientes internos e externos (CARVALHO e DUARTE, 2013).

Pode-se verificar que uma das grandes problemáticas da empresa é a oscilação dos preços do mercado e demanda excessiva de produtos embutidos, que hoje a empresa não consegue suprir.

Outro fator que chama a atenção é a tecnologia aplicada, que é obsoleta, o também influi na otimização do processo produtivo.

Em relação aos produtos acabados, 40% deles apresentam alguma falha, o que é um fator preocupante, porque isso revela uma falha no controle de qualidade da empresa. Apesar da mesma, ter responsável técnico, treinar seus funcionários periodicamente e atender a legislação vigente.

A empresa possui somente um fornecedor de insumos, somente a Duas Rodas Industrial e uma de embalagens, isso é bom porque mantém a qualidade do produto final, mas não é recomendado ficar dependendo de apenas um ou dois fornecedores, pode haver falta de insumos.

No setor financeiro, a empresa parece estar ciente de todos os seus custos e sabe qual a sua margem de lucro, sua rentabilidade, por exemplo, apesar das falhas de produção e a atual oscilação no preço da matéria-prima.

A empresa apesar de não ter um planejamento estratégico bem consolidado, ela tem conhecimento de alguns dos seus pontos fracos e fortes e suas ameaças externas. Pois sabe

quem são seus concorrentes, conhece seus gargalos de produção, é bem administrada, tem uma boa relação com seus fornecedores de matéria-prima.

5 ANÁLISE E PROGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para CHIAVENATO e SAPIRO (2003) a função da análise swot é cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação realizada através da matriz swot é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva.

A partir do diagnóstico empresarial realizado no capítulo 4, é possível fazer uma análise e identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças externas referentes à empresa Frigvan filial conforme apresentado no quadro 5.

O presente capítulo irá discutir os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças referentes a presente organização, baseada no diagnóstico empresarial proposto.

5.1 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E SEUS IMPACTOS

Os pontos fortes na matriz SWOT são referentes aos elementos internos da organização que geram vantagens referentes aos seus concorrentes. São seus diferenciais competitivos, aptidões mais fortes do seu negócio, e que a empresa pode controlar (IMME, 2019).

Os pontos fortes identificados foram:

- Empresa consolidada;
- Bem vista no ramo que atua possuindo boa reputação no mercado;
- Gerador de empregos;
- Produtos com poucos conservantes sintéticos;
- Saúde financeira;
- Possui longevidade no ramo de atuação

A Frigvan está no mercado há mais de 20 anos, e sua marca já está consolidada. E isso gera confiança nos clientes, e facilita na prospecção de novos. A empresa está presente nas redes sociais, mas é preciso investir mais no seu marketing.

Atualmente, com mais de 4 milhões de desempregados no País, é extremamente importante que haja empresas que gerem empregos, e o setor de carnes apesar da oscilação do preço das no mercado, a indústria de alimentos não parou, e isso ajuda no desenvolvimento regional.

Quando falamos de produtos com pouco ou nenhum conservante sintético, é um grande diferencial, porque o consumidor está cada vez mais exigente sobre a qualidade do alimento que consome, e quanto mais natural e de qualidade, mais satisfeitos o cliente fica.

A empresa tem controle sobre os custos de sua empresa, ela sabe formar o preço, conhece as margens de lucro, e isso é ótimo que ajuda no planejamento financeiro e na previsão de investimentos futuros.

5.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PONTOS FRACOS E AÇÕES/ESTRATÉGIAS CORRETIVAS

Os pontos fracos da empresa, estão relacionados às questões internas da empresa, que podem prejudicar a organização, por isso precisam ser identificadas para que possam ser corrigidas.

As fraquezas identificadas na organização foram:

- Produtores limitados
- Competitividade nos preços devido a abertura do mercado externo;
- Alta rotatividade
- Máquinas e equipamentos defasados

A alta rotatividade de funcionários e a baixa remuneração estão correlacionadas, como foi identificado que 80% dos funcionários contratados para a produção, não permanecem no emprego por mais de 3 meses. Isso pode ser corrigido com a implantação de um plano de carreira, bem como programas de motivação, melhorar a remuneração e dar

melhores condições de trabalho, como investir em espaços de descanso e vale transporte, por exemplo.

A alta demanda e o preço da ração para o suíno tornam os produtores escassos, o custo para a criação do suíno é alta e o retorno às vezes mal cobre o custo de manutenção, forçando o produtor às vezes diminuir as criações para dar conta do serviço e do custo. Dessa forma, poucos ainda se esforçam para manter os suínos, mas com as mudanças nos preços e precariedade devido ao tempo, no ano passado 2021 muitos acabaram trocando de animal para diminuir os custos.

Maquinário obsoleto e antigo dificulta a otimização dos processos, e isso gera aumento de custos para a empresa. Por isso, faz-se necessário o investimento em novas tecnologias, isso também ajuda na ergonomia do trabalhador.

5.3 OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

Oportunidades:

- Melhorias no processo produtivo;
- Oferta de capacitação;
- Desenvolvimento interno de colaboradores;
- Ampliação do setor de embutidos para suprir demanda reprimida.

5.4 AMEAÇAS ATUAIS E OU FUTURAS IDENTIFICADAS

Ameaças:

- Acidentes de trabalho;
- Aumento da competitividade em relação a concorrência;
- Mudanças constantes na legislação;
- Escassez de mão de obra.

6 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Realizar o planejamento estratégico da empresa auxilia a verificar quais os pontos podemos evoluir de uma maneira mais efetiva, com pequenos passos e seguindo o que a empresa consegue suprir.

Como a demanda hoje está reprimida na parte de embutidos se torna essencial a expansão do ambiente para que comporte essa produção tal como qualificar profissionais para que possam executar tal função. Dessa forma a empresa consegue recuperar o retorno do investimento da construção e atender os clientes aumentando assim sua fidelização.

A expansão também aumenta a capacidade produtiva levando a possibilidade de abertura de novos clientes como foi planejado o aumento de 20% na carteira de clientes.

Com maior retorno financeiro a empresa terá a oportunidade de investir em maquinários novos e mais ainda na capacitação dos colaboradores diminuindo a defasagem de maquinário o setor produtivo pode ser mais ágil e diminuir o tempo levado no abate e carneamento dos suínos.

7 CONCLUSÃO

No século atual, as mudanças do ambiente tornaram-se mais variadas e complexas. O ambiente globalizado das empresas se destina basicamente a seguir por dois caminhos: o primeiro se destina às transformações da sociedade, acompanhando a direção das mudanças e tendências de mercado, o segundo, trata-se de procurar prever estas tendências e se antecipar a elas. Por esta razão, para manter uma organização que olhe para o futuro, que aproveite oportunidades, que se previna de ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado, modificável a todo momento, é necessário haver um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo. Caso contrário, a administração estará apenas reagindo ao seu ambiente.

Findando o estudo, este pôde identificar os objetivos propostos, e pontuá-los, uma vez que houve elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para a empresa em estudo. Pautando-se na estrutura do objetivo geral, o mesmo levou a contemplar os objetivos específicos, que puderam ser também desenvolvidos durante a pesquisa.

No entanto, é válido mencionar que algumas questões devem ser melhor avaliadas e conservadas, podendo trabalhar os pontos de melhorias propostas pelas etapas do planejamento estratégico proposto. A empresa nunca elaborou este tipo de planejamento, nem tampouco fazia um acompanhamento minucioso de suas ações, mas mantinha um controle financeiro muito rígido, o que se faz ressaltar que as propostas que envolvam aumento de lucro devem ser avaliadas, podendo ainda ser melhoradas e alcançar um resultado maior do que o esperado quando este estudo foi desenvolvido.

Durante a realização da pesquisa, pôde ser verificado que a empresa ainda pode melhorar outros aspectos, além dos que foram identificados para a elaboração do planejamento estratégico, como por exemplo, melhora na gestão de liderança, com monitoramento de cada setor através de líderes que acompanhem o desenvolvimento da equipe de maneira minuciosa. Tal implementação poderia ser analisada durante os planos de desenvolvimento no clima organizacional, previstos durante a elaboração do planejamento estratégico, com a sugestão de cursos de capacitação.

Conclui-se que se as ações dispostas nesse trabalho forem aplicadas de acordo com as necessidades observadas, a empresa conseguirá inovar e evoluir para que possa se desenvolver no caminho que hoje o mercado tem exigido.

8 BIBLIOGRAFIA

ALVARENGA, C. Estruturas organizacionais: descubra como passar por essa matéria com facilidade (+mapas mentais e questões comentadas em PDF). **esquemaria**. Disponível em: <<https://esquemaria.com.br/estruturas-organizacionais/>>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. Teoria geral da administração: Das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M Books, 2002.

ANDRÉ, M. E. D. A. Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional. Brasília: Editora Liber Livros, 2008.

CAMARGO, C. Planejamento Financeiro. 2.ed. Curitiba: Ibpx, 2007.

CAPES. SEMANA 02: Organização e Estrutura Organizacional. **Educapes**, 2021. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/176156/11/texto-base%20estrutura%20final.pdf>>. Acesso em: 25 de setembro de 2022.

CARVALHO, G. G. D. S.; DUARTE, J. C. MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL RUMO À CONSULTORIA. **FAE Caderno Paic**, 2013. Disponível em: <<https://cadernopaic.fae.emnuvens.com.br/cadernopaic/article/view/17>>. Acesso em: 14 de outubro de 2022.

CARVALHO, J. L. M. D.; TOLEDO, J. C. D. Departamentalização x integração: um desafio para as empresas no desenvolvimento de novos produtos?. **AEDB - Associação Educacional Dom Bosco**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/469_Seget_Integracao_Final+.pdf>. Acesso em: 13 de outubro de 2022.

CASTRO, B. CNAE: Tudo o que você precisa saber sobre esse assunto. **Escola Contábil**, 2021. Disponível em: <https://escolacontabil.com/blog/cnae-tudo-o-que-voce-precisa-saber/?gclid=Cj0KCQiA-qGNBhD3ARIsAO_o7ylURb0zrQo0iwXSY9GU1e4kjhkZhdx9nDsOntcVEsoZFSHEIV8SfBwaAn2IEALw_wcB>. Acesso em: 12 novembro de 2022.

CERTO, S. S.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia. São Paulo, Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto - **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CIDASC. Relação de Estabelecimentos SIE ativos. **Cidasc**, 2020. Disponível em: <http://www.cidasc.sc.gov.br/inspecao/files/2020/07/Rela%C3%A7%C3%A3o-de-estabelecimentos-SIE-Ativos-JULHO_2020-P%C3%A1gina1-2.pdf>. Acesso em: 01 novembro de 2022.

CONTABILIZEI. CNAE: 1013-9/01 Fabricação de produtos de carne. **Contabilizei**, 2021. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/consulta-cnae/fabricacao-de-produtos-alimenticios/1013901-fabricacao-de-produtos-de-carne/>>. Acesso em: 12 novembro de 2022.

COSTA, M. C. F. D.; SOUZA, B. S. S. D.; FELL, A. F. D. A. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 2, p. 57 -74, jan./jun. 2012. ISSN 1. Disponível em: <<https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/62>>. Acesso em: 01 de outubro de 2022.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAFT, R. L. Administração. Rio de Janeiro: Livros técnicos, 1999.

DE PAULA, G. B. Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados! Treasy, 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>>. Acesso em: novembro de 2022.

DINO. Empresas familiares assumem liderança de mercado. Exame, 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/>>. Acesso em: 17 novembro de 2022.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUARTE, V. M. do N. Pesquisas: Exploratória, descritiva e explicativa. Brasil Escola, 2014. Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>>. Acesso em: 04 de novembro de 2022.

FÉLIX JÚNIOR, W. Inteligência empresarial estratégica: Métodos de implantação de Inteligência Competitiva em organizações. Tubarão: Editora Unisul, 2010.

FILHO, D. P. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM PROJETOS DE ENGENHARIA DE PRODUTO NA CNH. **Acervo digital UFPR**, 2004. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/57553/Dirceu%20Pereira%20Filho.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 12 de outubro de 2022.

FISCHMANN, A. A. Implementação de Estratégias: identificação e análise de problemas. 1987. 207f. Tese (de Livre Docência) – Faculdade de economia, Administração e Contabilidade - FEA, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 1987.

FREEMAN, E. R.; STONER, J. A. F. Administração. 5.ed. São Paulo: PHB, 2009.

HARTMANN, F. L. Planejamento Estratégico: para o gerenciamento total. 7.ed. Lajeado: Grafoem, 2002.

GRAN CURSOSONLINE. **Administração geral:** estrutura organizacional. Brasília: [s.n.], 2019. Acesso em: 24 setembro de 2022.

GREGATTI, A. Quais impostos minha empresa precisa pagar? **WEB certificados**, 2021. Disponível em: <<https://webcertificados.com.br/quais-impostos-minha-empresa-precisa-pagar/#:~:text=Nessa%20categoria%20n%C3%A3o%20h%C3%A1%20isen%C3%A7%C3%A3o,%2C%20IPI%2C%20CSLL%20e%20Pasep.>>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.

IMME, A. Tudo sobre análise SWOT: o que é, como fazer e muito mais! **Resultados digitais**, 2019. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/analise-swot/>>. Acesso em: 30 novembro de 2022.

LUCID. O que é a estrutura organizacional de uma empresa? **Lucidchart**, 2021. Disponível em: <<https://www.lucidchart.com/pages/pt/estrutura-organizacional>>. Acesso em: 01 de outubro de 2022.

MARKS, S. R. Estruturas e processos organizacionais. **unifap**, 2008. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/textobase.pdf>>. Acesso em: 25 de setembro de 2022.

MARQUES, J. R. O QUE É UMA ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF? **IBC-Instituto Brasileiro de Coaching**, 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-uma-organizacao-linha-staff/>>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

MARQUES, J. R. CONHEÇA OS TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EXISTENTES. **IBC Instituto Brasileiro de Coaching**, 5 dez de 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-os-tres-tipos-de-estruturas-organizacionais-existentis/>>. Acesso em: 25 de setembro de 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 2005.

MEDEIROS, L. 7 maiores dificuldades das micro e pequenas empresas e como superá-las. Vhsys, 2019. Disponível em: <<https://blog.vhsys.com.br/principais-dificuldades-das-micros-e-pequenas-empresas/>>. Acesso em: 05 novembro de 2022.

MIRANDA, L. C.; LIBONATI, J. J. Planejamento operacional. In: SCHMIDT, P. (org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONTANA, P. J. Administração. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.

MOTTA, P. R. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. São Paulo, Record, 2012.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de pinto Rebouças. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 29ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, M. C. Análise dos periódicos brasileiros de contabilidade. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v.13, n.29, mai./ago. 2002.

PERROTTI, E.; VASCONCELLOS, E. P. G. D. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, 2005. Disponível em:

<<http://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/390/289>>. Acesso em: 12 de outubro de 2022.

QUEIROZ, L. D. M. et al. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EMPÍRICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE UBERLÂNDIA-MG. **ResearchGate**, 2005. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/281907441_DIAGNOSTICO_ORGANIZACIONAL_UM_ESTUDO_EMPIRICO_EM_MICRO_E_PEQUENAS_EMPRESAS_DE_UBERLANDIA-MG>. Acesso em: 22 novembro de 2022.

REIS, T. LTDA: entenda o que é e como funciona uma empresa limitada. **SUNO**, 2021. Disponível em: <<https://www.suno.com.br/artigos/lt-da>>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. Tradução de Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSELINDO, J. Análise administrativa. **Univali**, 2007. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Jaison%20Roselindo.pdf>>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

SALGADO, V. L. de. O papel do professor na competência da leitura e escrita. Curitiba: Appris, 2016.

SANTANA, D. Professor Daniel Santana. **Youtube**, 18 Abril 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4Vs0n1rU5nI&ab_channel=ProfessorDanielSantana>. Acesso em: 30 Outubro 2022.

SCHULTZ, F. Estrutura Organizacional: Tudo o que você precisa saber. **bom controle**, 2019. Disponível em: <<https://blog.bomcontrole.com.br/estrutura-organizacional/>>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: UFRGS, 2016. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>>. Acesso em: 30 de outubro de 2022.

SIDÔNIO, V. da S.; MOREIRA, H. L. A Importância do Plano Financeiro no Plano de Negócios. Universidade Federal do Pará, 2015. Disponível em: <<http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/05/Vanessa-da-Silva-Sid>>

[%C3%B4nio-A-Import%C3%A2ncia-do-Plano-Financeiro-no-Plano-de-Neg%C3%B3cios.pdf](#)>. Acesso: 15 de novembro de 2022.

SOUZA, G.. D. O que é estrutura organizacional de uma empresa? **Youtube**, 19 agosto 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=VXDWFV9FrI&ab_channel=GilbertodeSouza>. Acesso em: 30 de outubro de 2022.

TREINAMENTO24. O que é o porte demais? **Treinamento24**, 2021. Disponível em: <<https://treinamento24.com/library/lecture/read/141945-o-que-e-o-porte-demais>>. Acesso em: 24 de outubro de 2022.

VASCONCELLOS FILHO, P. de. PAGNONCELLI, D. Construindo estratégias para competir no Século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

VERSIANI, R. CNAE: o que significa e qual a importância para o seu negócio. **Enotas**, 2021. Disponível em: <<https://enotas.com.br/blog/cnae-o-que-e/>>. Acesso em: 12 novembro de 2022.

YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZDANOWICZ, J. E. Criando valor através do orçamento. 1.ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.