



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

ODIMAR DOMINGOS DO NASCIMENTO

**ESTÁGIO EM GESTÃO EMPRESARIAL REALIZADO NA EMPRESA
ÁUREA ALIMENTOS:
REVITALIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO SETOR DE PRODUÇÃO
DA MAIONESE**

Braço do Norte

2021

ODIMAR DOMINGOS DO NASCIMENTO

**ESTÁGIO EM GESTÃO EMPRESARIAL REALIZADO NA EMPRESA
ÁUREA ALIMENTOS:
REVITALIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO SETOR DE PRODUÇÃO
DA MAIONESE**

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, sob a orientação do Professora Rejane Roecker

Orientador: Prof. Rejane Roecker

Braço do Norte

2021

ODIMAR DOMINGOS DO NASCIMENTO

**ESTÁGIO EM GESTÃO EMPRESARIAL REALIZADO NA EMPRESA
ÁUREA ALIMENTOS:
REVITALIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO SETOR DE PRODUÇÃO
DA MAIONESE**

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, 04 de dezembro de 2021

Wilson Tenfen Professor orientador, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Rejane Roecker Professor, Dr./Ms./Bel./Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho a Deus, por me conceder os dons necessários para que conseguisse chegar até aqui. A minha família pela força durante esta jornada. Aos mestres que foram muito mais que professores, foram inspiradores e transformadores de nossas histórias. E aos meus colegas pela convivência, apoio e atenção nos momentos alegres e tristes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que iluminou a minha jornada, a minha família pelo incentivo, e a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para a evolução do meu aprendizado acadêmico.

Aos professores que com empenho se dedicam a arte de ensinar, com paciência e resignação, fazendo-nos capazes de acreditar em dias melhores através da partilha do conhecimento como diferencial transformador para buscarmos uma sociedade mais justa e igualitária a todos.

Meu eterno agradecimento também aos que me compreenderam e se fizeram compreender, de vocês busquei a inspiração necessária para suportar os momentos difíceis e finalmente chegar a esta conquista tão almejada.

“Nascer sabendo é uma limitação porque obriga a apenas repetir e, nunca, a criar, inovar, refazer, modificar. Quanto mais se nasce pronto, mais refém do que já se sabe e, portanto, do passado; aprender sempre é o que mais impede que nos tornemos prisioneiros de situações que, por serem inéditas, não saberíamos enfrentar.”

(MARIO SERGIO CORTELLA, 2000)

RESUMO

Inovar, revitalizar são necessidades de todo negócio, pois o mercado muda as demandas estão em constantes transformações e novas tecnologias surgem a todo momento. Baseado nesta colocação o presente trabalho tem como objetivo apresentar um estudo de revitalização e modernização completa de uma linha de produção da empresa Áurea Alimentos. A linha produtiva foco dos estudos deste trabalho é o setor de produção da maionese, uma linha que está necessitando de investimentos urgente de forma a tornar-se mais competitiva e atender as novas necessidades da organização e de seus clientes. Este trabalho acadêmico consiste na elaboração de um projeto perfeitamente aplicável a uma indústria do ramo alimentício, considerando-se todas as variáveis na elaboração, apresentação e aplicação do mesmo de forma a atender as necessidades projetadas, bem como o retorno do investimento aos sócios proprietários. A partir das informações coletadas tornou-se possível projetar uma nova unidade de produção de maionese com aplicação de novas tecnologias no processo de produção da mesma, apresentando-se desta forma um conjunto de propostas para o atingimento de novas metas de produção e venda, de forma a tornar o setor rentável e viável para a organização.

Palavras-chave: Revitalizar. Maionese. Tecnologia.

ABSTRACT

Innovating, revitalizing are needs of every business, as the market changes, demands are constantly changing and new technologies appear all the time. Based on this placement, the present work aims to present a study of the revitalization and complete modernization of a production line of the company Áurea Alimentos. The production line that is the focus of the studies in this work is the mayonnaise production sector, a line that is in urgent need of investments in order to become more competitive and meet the new needs of the organization and its customers. This academic work consists in the elaboration of a project that is perfectly applicable to an industry in the food industry, considering all the variables in its elaboration, presentation and application in order to meet the projected needs, as well as the return on investment to the owner partners. From the information collected, it became possible to design a new mayonnaise production unit with the application of new technologies in its production process, thus presenting a set of proposals for the achievement of new production and sales targets, of to make the sector profitable and viable for the organization.

Keywords: Revitalize. Mayonnaise. Technology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Logomarca da empresa: Áurea Alimentos.....	31
Figura 2: Mapa de localização: Áurea Alimentos.....	32
Figura 3: Visão Panorâmica: Áurea Alimentos.....	32
Figura 4: Produtos fabricados e comercializados pela empresa.....	39
Figura 5: Organograma Áurea Alimentos.....	44
Figura 6: Pilares do Planejamento estratégico Áurea Alimentos.....	47
Figura 7: Mapa da identidade Estratégica Áurea Alimentos.....	48
Figura 8: Planejamento estratégico por setores Áurea Alimentos.....	48
Figura 9: Embalagens de Maionese: Áurea Alimentos.....	53
Figura 10: Batedeira de Homogeneizar Maionese.....	54
Figura 11: Principais forças macroambientais da organização.....	57
Figura 12: Layout de uma nova linha produtiva de maionese: Capacidade 1.000 – 1.200K/H.....	87
Figura 13: Equipamentos de uma linha contínua de produção de maionese.....	88
Figura 14: Fluxo de um Processo Contínuo de Produção de Maionese.....	89
Figura 15: Tanques de cozimento e resfriamento da pasta de amido.....	107
Figura 16: Tanques de cozimento e resfriamento da pasta de amido (visão inferior).107	
Figura 17: Tanques de cozimento e resfriamento da pasta de amido (visão lateral) .108	
Figura 18: Tanque de cozimento pasta de amido (visão interna mexedor raspador).109	

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1: Evolução do IB Cr-SC frente ao IBC-Br.....	25
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Capital social: Áurea Alimentos.....	36
Quadro 2: Principais concorrentes.....	40
Quadro 3: Principais produtos dos concorrentes e diferenciais.....	40
Quadro 4: Demonstração do resultado do exercício atual, sem os investimentos...92	
Quadro 5: Demonstração do resultado do exercício planejada para os próximos dez anos, após os investimentos.....	92
Quadro 6: Fluxo de caixa do exercício atual, sem os investimentos	94
Quadro 7: Fluxo de caixa planejado para os próximos dez anos, após os investimentos.....	94
Quadro 8: Análise de investimento: Método Payback.....	96
Quadro 9: Análise de investimento: Método do Valor Presente - VPL.....	97
Quadro 10: Análise de investimento: Método da Taxa Interna de Retorno - TIR.....	98
Quadro 11: Plano de Ação 5w e 2H.....	106
Quadro 12: Descrição das áreas, quantidade de colaboradores, cargos, funções e nível de escolaridade: Áurea Alimentos.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Projeções de bancos e casas de análise para os indicadores da economia brasileira em 2021.....	24
Tabela 2- Produção Industrial (indústria geral) – Santa Catarina.....	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 PROBLEMÁTICA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivo específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	18
1.5 ORGANIZAÇÃO DOS ESTUDOS.....	20
2 CENÁRIO SÓCIOECONÔMICO DA REGIÃO ONDE ESTÁ INSERIDA A ORGANIZAÇÃO E ONDE ATUA.....	22
2.1 BRASIL.....	22
2.2 SANTA CATARINA.....	24
2.3 BRAÇO DO NORTE.....	26
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DO CAMPO DE ESTÁGIO	29
3.1 RAZÃO SOCIAL.....	30
3.2 NOME FANTASIA.....	30
3.3 LOGOMARCA.....	30
3.4 ENDEREÇO E LAYOUT DE LOCALIZAÇÃO.....	31
3.5 FORMA JURÍDICA.....	32
3.6 RAMO DE ATIVIDADE E PORTE DA ORGANIZAÇÃO.....	34
3.7 NÚMEROS DE EMPREGOS GERADOS.....	35
3.7.1 Descrição das áreas, quantidade de colaboradores, cargos, funções e nível de escolaridade: Áurea Alimentos.....	35
3.8 CAPITAL SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO.....	36
3.9 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....	36
3.10 PRINCIPAIS PRODUTOS E OU LINHA DE PRODUTOS.....	38
3.11 CONCORRENTES.....	39
3.11.1 Produtos e serviços da concorrência.....	40
3.11.2 Preços e condições de pagamento da concorrência.....	40
3.11.3 Logística da Concorrência.....	41

3.11.4 Propaganda da concorrência.....	41
3.11.5 Promoção de vendas da concorrência.....	41
3.11.6 Eventos da concorrência.....	41
3.12 MERCADOS E CLIENTES.....	41
3.13 PRINCIPAIS FORNECEDORES.....	42
3.14 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	42
3.14.1 Organograma.....	43
3.15 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.....	44
3.15.1 Missão.....	45
3.15.2 Visão.....	45
3.15.3 Valores.....	45
3.16 ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO PARA O FUTURO.....	45
3.17 DESCRIÇÃO DO SUBSETOR ECONÔMICO.....	48
3.17.1 História da Maionese.....	49
3.18 OUTROS TÓPICOS CONSIDERADOS RELEVANTES NA CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	50
3.19 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE ESTÁGIO.....	51
3.19.1 Processo de Fabricação da Maionese.....	52
4 ANÁLISE E PROGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	55
4.1 ANÁLISE DAS FORÇAS DO MACROAMBIENTE.....	56
4.1.1 Economia.....	57
4.1.2 Demografia.....	58
4.1.3 Sociais.....	59
4.1.4 Política interna.....	60
4.1.5 Política econômica.....	61
4.1.6 Política externa.....	61
4.1.7 Legais.....	62
4.1.8 Culturais.....	62
4.1.9 Tecnologia.....	63
4.1.10 Natureza.....	64
4.2 ANÁLISE SWOT: ÁUREA ALIMENTOS.....	65
4.2.1 Identificação e análise dos pontos fortes e seus impactos.....	65

4.2.2 identificação e análise dos pontos fracos e ações estratégias corretivas.....	68
4.2.3 Oportunidades identificadas.....	71
4.2.4 Ameaças atuais e ou futuras identificadas.....	73
4.3 ANÁLISE DAS FORÇAS INTERNAS E EXTERNAS: SETOR DA MAIONESE...	77
4.3.1 Pontos Fracos.....	77
4.3.2 Pontos Fortes.....	79
4.3.3 Oportunidades.....	80
4.3.4 Ameaças.....	81
5 PROGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ENCONTRADA NA EMPRESA	84
6 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO E OU/PROJETOS.....	85
6.1 INSTALAÇÕES FÍSICAS.....	85
6.2 NOVOS EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIAS.....	86
6.2.1 Processo contínuo de fabricação da maionese.....	89
6.3 ANÁLISES FINANCEIRAS.....	90
6.3.1 Demonstração do Resultado do Exercício - DRE.....	91
6.3.2 Fluxo de caixa.....	93
6.4 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTO.....	95
6.4.1 Método Payback.....	95
6.4.2 Método do Valor do Presente Líquido - VPL.....	96
6.4.3 Método da Taxa Interna de Retorno –TIR.....	97
6.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS FINANCEIROS E VIABILIDADE DO PROJETO.....	98
7 CONCLUSÃO.....	101
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICES	106
APÊNDICE A – Plano de Ação 5W e 2H.....	106
ANEXOS.....	107
ANEXO A – Imagens dos equipamentos de uma unidade produtiva de maionese contínua: APITEC.....	107
ANEXO B – Descrição das áreas, quantidade de colaboradores, cargos, funções e nível de escolaridade: Áurea Alimentos.....	110
ANEXO C – Descrição do Planejamento estratégico por setor da Áurea Alimentos, conforme figura 08.....	119

1 INTRODUÇÃO

Criar um negócio é tarefa desafiadora considerando-se as dificuldades que se encontram o cenário político, econômico e social da atualidade. Perante este cenário e na certeza da recuperação econômica do setor industrial apresenta-se a seguir um estudo referencial para a revitalização e modernização de um setor da área industrial da empresa Áurea Alimentos, fato relevante justificado pelo alto interesse da empresa em realizar os investimentos necessários para tornar o setor competitivo através da aplicação de novas tecnologias para modernização do mesmo. O setor em destaque objeto deste estudo é o setor de produção da maionese.

A Áurea Alimentos é uma empresa muito tradicional no vale de Braço do Norte conhecida pela produção e comercialização de doces. Visando seu crescimento a empresa vem cada vez mais diversificando sua linha produtiva e para tanto, busca prospectar este setor no cenário nacional de uma forma competitiva elevando os índices de qualidade e produtividade reduzindo seus “custos produtivos”.

O diferencial de qualquer negócio na atualidade está na maneira pela qual este posiciona-se em relação a seus concorrentes e acima de tudo como posiciona-se em relação a seus clientes, de modo a atender-se as necessidades básicas, fator relevante para o sucesso de qualquer negócio.

Baseado neste conceito será apresentado um estudo de revitalização e modernização de um setor de uma empresa tradicional e familiar de Braço do Norte. O estudo terá foco nas competências das áreas internas do negócio, com olhar no setor externo do mercado consumidor do produto alvo deste estudo.

1.1 PROBLEMÁTICA

O trabalho que será realizado na empresa Áurea alimentos tem como finalidade a adequação de um setor produtivo da empresa a novas tecnologias, de forma a tender as novas necessidades da organização e por consequência de seus clientes e consumidores.

Este trabalho acadêmico tem portanto a finalidade de estudar e propor a empresa novas tecnologias existente no mercado que poderão ser utilizadas no processo de produção da maionese.

Com base nas informações levantadas anteriormente, definiu-se como pergunta desta pesquisa: **Quais sugestões de melhorias tecnológicas podem ser propostas na Áurea Alimentos, para modernização do setor de produção da maionese, observando-se novos modelos produtivos?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é a elaboração de um projeto que sirva de referência com sugestões de melhorias tecnológicas para modernização do setor de produção da maionese, observando-se novos modelos produtivos, de forma a propor-se melhorias a partir da análise e observação da realidade organizacional aplicando-se possíveis propostas de intervenção, com investimentos propostos para o setor conforme interesse da organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos destacam-se:

- a.** Desenvolver e apresentar a gerência da Áurea Alimentos uma nova opção de tecnologia produtiva para o setor da maionese;
- b.** Apresentar os principais pontos que necessitam ser trabalhados para atingirem-se os objetivos propostos;
- c.** Tornar o setor de produção da maionese mais produtivo e competitivo;
- d.** Construir um projeto de forma a dar um direcionamento para a organização com foco específico no objeto deste trabalho acadêmico com ações e estratégias para o futuro;
- e.** Utilizar os conhecimentos adquiridos, para que a partir da realidade empresarial nos tornemos mais experientes para atuarmos no setor destacado após nossa formação acadêmica;
- f.** Aplicar a teoria à prática, da vivência acadêmica junto à Organização;

1.3 JUSTIFICATIVA

Para a empresa, a criação de uma nova unidade de produção de maionese com o emprego de novas tecnologias é perfeitamente viável se considerarmos a atual estrutura produtiva, que se encontra obsoleta e com necessidades imediatas de investimentos em estruturas físicas e tecnológicas.

O investimento se faz necessário para que este setor possa continuar atendendo as necessidades da organização, dos clientes e do consumidores finais. Com a reestruturação deste setor produtivo a empresa reduzirá seus custos produtivos, aumentará sua capacidade produtiva, além de melhorar a qualidade e a segurança dos alimentos produzidos nesta linha.

Para o pesquisador, o trabalho justifica-se, pois busca a aplicação dos conceitos estudados em sala de aula em uma situação prática e real de uma organização. Também por ser um pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, pela Universidade do Sul de Santa Catarina.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A coleta de dados será feita a partir da pesquisa de dados realizada na organização com objetivo de extrair da área informações verídicas e confiáveis para que o trabalho tenha validade e venha satisfazer o objetivo planejado. Também será feito uma pesquisa no mercado externo de equipamentos com tecnologia modernas para melhoramento do setor produtivo da maionese.

Segundo Tumelero (2019), de forma resumida o conceito de metodologia refere-se à escolha do caminho que se deseja seguir, ou seja, os métodos e técnicas que podem ser utilizadas para o atingimento do objetivo da pesquisa. A metodologia de pesquisa envolve uma série de tipos de pesquisa, e são classificadas quanto à abordagem, a natureza, os objetivos e ao procedimento.

Este relatório de estágio refere-se a uma pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Tumelero (2019), a pesquisa exploratória descritiva assemelha-se bastante com a pesquisa exploratória em sua metodologia, sendo que a principal diferença é que na pesquisa descritiva o investigador já possui

maior familiaridade com o tema analisado. Portanto, sua principal contribuição é proporcionar uma nova perspectiva sobre determinada realidade já observada.

Quanto a coleta de dados, essa pesquisa é de cunho bibliográfica, documental. Fonseca (2002), destaca que a pesquisa bibliográfica é feita a partir de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites entre outros, onde o pesquisador as toma como referência para o desenvolvimento do seu trabalho, fazendo referências e citações no decorrer de seus estudos.

Na coleta de dados serão utilizados ambos os tipos de coletas de dados tanto primários como secundários.

De acordo com Tumelero (2019), os dados primários, são obtidos diretamente do pesquisador com o uso de seus próprios instrumentos e experiência, ou seja, não passaram por estudos ou pesquisa, foram coletados a partir de formulários, brainstorming, entre outros métodos de coleta. Já os dados secundários são aquelas informações que já foram apresentadas em outro lugar e por consequência já tiveram algum tipo de análise, podendo desta forma servir como material de consulta.

Para se atingir as metas propostas por este trabalho será feito o uso de ferramentas como 5W2H, com a finalidade de se definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará.

Segundo Lobo (2010), esse método consiste basicamente em se fazer perguntas no sentido de se obter-se informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral, essa ferramenta pode ser aplicada em várias áreas de conhecimento, servindo como base de planejamento para diversas áreas de acordo com a necessidade identificada.

Lobo (2010), destaca que o 5w2h é basicamente um formulário para execução e controle de tarefas no qual são atribuídas as responsabilidades de um determinado trabalho, ou seja, como deve ser realizado, assim como departamento, motivo e prazo para conclusão e os custos envolvidos.

Também será realizado entrevistas com os responsáveis pelo setor de Engenharia e Desenvolvimento de Produtos, e com os Gerentes Industrial e de Produção da Áurea Alimentos. Desta forma acredita-se no sucesso deste estudo com a aplicação de uma boa metodologia de trabalho a fim de realizarmos um trabalho satisfatório para atendermos as finalidades e objetivos propostos.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A finalidade principal deste trabalho que será realizado na empresa Áurea Alimentos será a revitalização e modernização de um setor produtivo com o objetivo de torná-lo mais competitivo de forma a atender as novas necessidades da empresa. O estudo na empresa será feito a partir de uma base de dados elaborados por informações coletadas junto a realidade organizacional.

Será feito também um estudo comparativo da realidade atual do setor da produção da maionese em relação a nova estrutura projetada. A maionese é um produto que a empresa já tem no seu mix de vendas a alguns anos, porém devido ao surgimento de novas tecnologias e novas necessidades de mercado a empresa vê nesse produto um grande potencial de mercado e por isso precisa modernizar esta linha produtiva afim de atender as novas demandas. Vale ressaltar também que o atual sistema produtivo encontra-se obsoleto, não atendendo mais as necessidades da organização. Assim espera-se propor uma nova realidade para este setor de forma a propiciar que este atenda as novas necessidades da organização. A partir destas colocações é que será desenvolvido um estudo de novas tecnologias e processos para este setor produtivo.

Este trabalho é constituído de 7 capítulos, que estão listados abaixo, respectivamente.

No primeiro Capítulo deste estudo, faz-se um pequeno estudo introdutório do assunto em questão, onde destacam-se os Objetivos: Geral e Específico, Justificativa, a Problemática a Fundamentação Teórica e a Organização do Estudo.

Já no Segundo Capítulo faz-se necessário um estudo do cenário onde a empresa está envolvida. Destacando-se assim um estudo do cenário econômico social a nível de Brasil, Santa Catarina e Braço do Norte. Espera-se dessa forma considerar-se os aspectos relevantes da economia da região onde a organização está inserida.

O terceiro capítulo, apresenta a caracterização da organização e a descrição do setor do campo do estágio, onde serão apresentados os estudos deste trabalho.

Também será feita uma análise resumida de como a empresa trabalha neste setor as tecnologias que utiliza, sua capacidade produtiva e seu processo atual produtivo, para após fazer-se um comparativo com a nova realidade projetada.

O quarto capítulo corresponde a Análise e Prognóstico Organizacional, onde faz-se um Raio X ou fotografia da organização, analisando-se a situação organizacional atual utilizando-se da matriz SWOT. Através dos estudos dos pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças. Com esta análise interna da empresa consegue-se visualizar-se o que a organização tem de melhor e de pior, seus diferenciais e suas fragilidades, o que deve ser enfatizado e o que precisa ser melhorado ou amenizado.

O quinto capítulo refere-se a um breve estudo da situação encontrada na organização, como introdução para as propostas de intervenção que virão a seguir.

O capítulo sexto refere-se as propostas de intervenção que serão elaboradas a partir da realidade encontrada, e corresponde às proposições do trabalho com as ações para adaptar e/ou mudar o atual modelo de produção da maionese. A empresa vê neste produto novas oportunidades e boas perspectivas de mercado, para isso a organização necessita buscar novas tecnologias para a fabricação desta de forma a atender as novas necessidades de seus clientes. Assim espera-se que através deste estudo a implementação de novas estratégias e tecnologias para melhorar-se o desempenho deste setor junto aos resultados organizacionais.

No capítulo 7 tem-se a conclusão. A conclusão corresponde a uma síntese das proposições do trabalho do setor pesquisado e alguns outros pontos em que se fará então o fechamento do relatório final.

E por fim, ao término deste estudo estão as referências da fundamentação teórica os anexos e apêndices.

Assim acredita-se que este trabalho será de extrema relevância para nós futuros administradores, sobretudo para a empresa que será foco de nosso estudo. Desta maneira pretende-se agregar valor ao negócio e promover-se a melhoria do setor de produção da maionese de acordo com o grau de necessidade e aceitabilidade da organização.

2 CENÁRIO SÓCIOECONÔMICO DA REGIÃO ONDE ESTÁ INSERIDA A ORGANIZAÇÃO E ONDE ATUA

A seguir será apresentado um breve estudo sobre o cenário socioeconômico do Brasil, de Santa Catarina e do Município de Braço do Norte, para que se possa ter um maior embasamento do cenário onde a empresa Áurea Alimentos está inserida.

2.1 BRASIL

Os rumos da economia Brasileira, vem causando preocupação a todos, tanto trabalhadores quando empresários, principalmente com a chegada da epidemia do COVID 19. Além da epidemia temos também grandes incertezas políticas e econômicas que podem impactar diretamente o cenário econômico do Brasil.

Segundo Rizério (2021), pelo cenário atual traçado pelo Ministério da Economia, o Brasil deve acumular 13 anos de rombos nas contas públicas. Com despesas maiores que receitas desde 2014, o país deve manter essa situação até 2026. As contas públicas só devem voltar a melhorar em 2027.

“Há duas questões diferentes para definir a política monetária: 1) para onde vai a inflação em relação à meta e 2) manejo de risco. Sobre o segundo ponto, manter o juro real muito baixo pode gerar uma volatilidade financeira, uma pressão no câmbio. Deste modo, há considerações do ponto de vista financeiro e de estabilidade macroeconômica que podem requerer uma política monetária menos acomodativa, independentemente de como esteja o nível da inflação. Dada a incerteza macroeconômica, é difícil ter certeza sobre a calibragem fina da política monetária, mas não me parece que inflação saia do eixo e gere muita pressão sobre a política monetária”, avalia Ramos. Para os analistas do crédito, a inflação deve permanecer em torno de 4% em 2021, impulsionada por um repasse da forte depreciação da taxa de câmbio, retomada da demanda e a implementação de aumentos de preços anteriormente adiados ou cancelados. Com isso, o banco espera que a normalização dos preços de serviços e da indústria deve continuar e a inflação de alimentos deve permanecer pressionada, levando a uma forte alta do IPCA no primeiro semestre de 2021, batendo 6,7% em maio, para depois começar a perder força entre julho e dezembro. Além disso, para os próximos meses, os analistas do banco esperam uma “normalização gradual” da política monetária. Com a recuperação da economia, a projeção é que o Banco Central aumente os juros, com a Selic chegando a 4,5% no fim de 2021 e em 6% em 2022. Esta alta da taxa básica de juros deve ter início no meio do próximo ano, momento em

que o Credit também vê a inflação atingindo níveis mais altos. Mas mais que a alta de preços, os analistas enxergam esse início de novo ciclo pelo BC puxado pela recuperação da economia nacional. (RIZÉRIO, 2021)

Rizério (2021), destaca que estamos vivendo atualmente com um grau de incerteza muito elevado, que se soma à própria incerteza relacionada ao processo legislativo, ao ajuste fiscal e à governabilidade. Será um ano complicado, de grande volatilidade.

Segundo Rizério (2021), a expectativa é que os preços administrados subam em 2021 e que os preços de serviços, muito impactados pela pandemia, também tenham uma recuperação. Mas, por outro lado, o preço de alimentação e de bens industriais certamente vão moderar um pouco em 2021, desta forma em relação à política monetária do Banco Central, para 2021, a previsão é de uma alta entre 1 ponto e 1,5 ponto percentual da Selic no ano, a partir do segundo semestre, levando a Selic para o patamar entre 3% e 3,5%.

Em 2021 de acordo com Rizério (2021), a previsão é de uma inflação relativamente controlada, com as previsões variando entre 3,35% e 4,3%. Ou seja, com o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), a inflação oficial do país, ao redor do centro da meta, de 3,75%, com intervalo de 1,5 ponto percentual para cima ou para baixo no ano (ou entre 2,25% e 5,25%).

Rizério (2021), coloca que apesar de passar por uma forte queda no fim de 2019, o dólar encerrou 2020 com valorização de 29% diante do real, deixando a moeda brasileira entre uma das piores do mundo. A expectativa é que ocorra uma leve alta do PIB em 2021, mas ainda muito longe de se recuperar-se do tombo causado por conta da pandemia; contudo a incerteza fiscal e sobre vacinas são fatores que deixam grandes inseguranças no cenário sócio econômico do Brasil.

Tabela 1: Projeções de bancos e casas de análise para os indicadores da economia brasileira em 2021:

Instituição	PIB	IPCA	Selic (final do ano)	Câmbio (final do ano)
Morgan	+4,3%	4%	3%	R\$ 5,30
XP Investimentos	+3,4%	3,5%	3%	R\$ 4,90
Itaú	+4%	3,3%	3,5%	R\$ 4,75
Bradesco	+3,9%	3,3%	4%	R\$ 5,00
Santander	+2,9%	3%	2,5%	R\$ 4,60
Credit Suisse	+4%	4%	4,5%	R\$ 5,20
Safrá	+4,4%	3,2%	3%	por volta de R\$ 5,00
Goldman Sachs	+3,8% a +4%	3,7%	3% a 3,5%	R\$ 4,80
Bank of America	+3%	4,4%	3,25%	R\$ 5,10
BB Investimentos	+3,5%	3,4%	3%	R\$ 5,00
UBS	+3%	4,3%	4%	R\$ 5,00
SulAmérica Investimentos	+3,6%	3,35%	3%	R\$ 5,19

Fonte: (RIZÉRIO, 2021)

Como vimos no quadro acima os valores são meio que parecidos em relação as previsões para 2021.

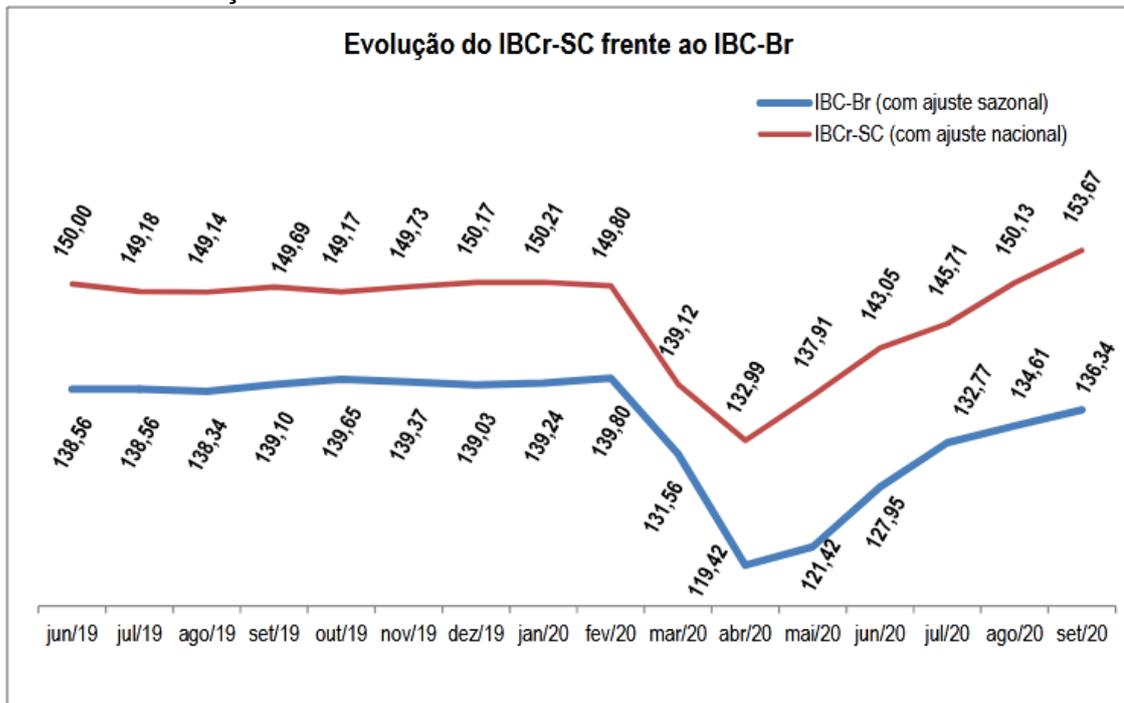
Espera-se a melhora da situação econômica como primícias para que as indústrias voltem a investir e por consequência ocorra o aquecimento econômico, resultando no surgimento de novas fontes de trabalho.

2.2 SANTA CATARINA

O Índice de Atividade Econômica Regional de Santa Catarina (IBCr-SC) começou a reagir, após quedas subsequentes desde fevereiro/20, indicando retomada da economia no estado. No mês de abril, o índice chegou a 132,99, chegando no mês de setembro em 153,67. Na passagem de agosto para setembro, subiu 2,36%. Em nível nacional, houve avanço de 1,29% na passagem de agosto para setembro. O gráfico a seguir apresenta a evolução deste

índice, desde o final do 2º trimestre de 2019, comparando o cenário catarinense ao cenário nacional. (SEBRAE, 2020)

Gráfico1: Evolução do IBCr-SC frente ao IBC-Br



Fonte: Banco Central do Brasil

De acordo com Sebrae (2020), dados da pesquisa industrial mensal da produção física vem se recuperando no final do 3º trimestre. Nota-se que a produção industrial em Santa Catarina vem se recuperando mês a mês, conforme observa-se no gráfico acima, com desempenho superior à média nacional.

Tabela 2- Produção Industrial (indústria geral) – Santa Catarina

Varição percentual da produção industrial	Brasil	Santa Catarina
Setembro 2020 / Agosto 2020	2,6%	4,5%
Setembro 2020 / Setembro 2019	3,4%	7,6%
Acumulado no ano	-7,2%	-9,7%
Acumulado em 12 meses	-5,5%	-7,6%

Fonte: <https://sidra.ibge.gov.br/home/pimpfbr/santa-catarina>

Historicamente a economia de Santa Catarina tem superado a média da economia nacional e em tempos de pandemia como o que estamos vivendo atualmente, essa situação se mantém, apesar da forte queda em todos os setores econômicos Catarinenses.

Segundo Benetti (2021), para Santa Catarina, as ameaças estarão mais concentradas no primeiro semestre do ano. Os problemas maiores serão o descontrole da Covid-19 o atraso das vacinas a alta da inflação e o crescimento do desemprego nacional devido ao fim do auxílio emergencial.

As oportunidades para SC virão dos mercados interno e externo. Embalado pela alta produção industrial e avanço de serviços, o estado liderou o saldo de empregos no país em 2020, até novembro, com mais de 67 mil vagas. A expectativa é de que seguirá gerando mais empregos, embora em menor ritmo. Além disso, as exportações podem registrar boa retomada porque as economias da Europa, Estados Unidos e da Ásia crescerão e poderão importar mais. O setor de proteína animal já adiantou que terá aumento de exportações e de vendas no país em 2021. Outros investimentos da diversificada economia do estado e a taxa Selic baixa também vão ajudar a atividade econômica. Um dos impulsos à indústria local virá do projeto de quatro navios da Marinha, investimento de R\$ 9 bilhões e geração de 2 mil empregos que começa a ser executado em Itajaí. E se os políticos ajudarem com reformas e o controle das contas públicas, SC poderá atrair ainda mais investimentos no novo ano. (BENETTI, 2021)

2.3 BRAÇO DO NORTE

O cenário socioeconômico do vale de Braço do norte é bem diversificado de acordo com dados da Prefeitura Municipal de Braço do Norte (2014), a indústria destaca-se por possuir um parque fabril bastante versátil, moderno e competitivo, produzindo doces e geleias, bebidas e variados produtos alimentícios, sobressaindo-se os derivados de suínos e do leite. Ainda produz máquinas e equipamentos, produtos de uso domésticos (esmaltados, higiene e limpeza), confecções, plásticos, e com destaque para o ramo moldureiro, sendo Braço do Norte um dos maiores fabricantes de molduras do mundo.

A vocação empreendedora do município se manifesta no potencial econômico deste, neste sentido, a indústria, o comércio e a agropecuária formam o tripé do desenvolvimento. O setor moldureiro e a suinocultura representam 60% da economia de Braço do Norte.

Braço do Norte é hoje um município do empreendedorismo, com parque fabril diversificado, conseqüentemente com muitas opções de empregos.

Segundo dados da Prefeitura Municipal de Braço do Norte (2014), no município destaca-se também as indústrias de máquinas, acessórios para molduras e vidraçarias, indústrias alimentícias, bebidas, doces, metalúrgicas, plásticos, tecidos e tantos outros segmentos que compõem o parque industrial.

Principais destaques: molduras, utensílios domésticos (esmaltados), produtos alimentícios, produtos de limpeza, bebidas, peças e máquinas, alumínio e produtos cerâmicos. (Totalizando 182 indústrias no município).

Segundo esses dados o município possui 543 estabelecimentos comerciais numa expansão diversificada de produtos que satisfaz a população; pois conta também com mais 232 estabelecimentos de prestação de serviços.

Ainda de acordo com os dados obtidos, na pecuária outro ponto forte do município é a criação de gado leiteiro, com constantes melhorias genéticas e com foco na produção leiteira. Na suinocultura destacam-se os mais altos índices de produtividade e qualidade da carcaça produzidos no país. A piscicultura outro ponto de constante crescimento do município com destaque para exploração e criação de tilápias, peixe muito apreciado pela população e com forte potencial de mercado, vem adaptando-se muito bem ao clima e pela facilidade de manejo nota-se um constante crescimento com potencial de crescimento econômico para o município. A avicultura também é desenvolvida no município.

A agricultura segundo os dados obtidos no site da Prefeitura Municipal de Braço do Norte (2014), há um destaque para a plantação de fumo e hortifrutigranjeiros com destaque para as plantações de batata-inglesa, batata-doce, feijão, cana de açúcar, mandioca, melancia, milho, laranja, repolho e tomate.

Em relação ao potencial Turístico e religioso de acordo com os dados obtidos, Braço do Norte atrai turistas pela sua beleza paisagística e outros atrativos culturais, econômicos e históricos que preserva, situado num ponto estratégico entre a Serra e o Litoral, tornou-se um "caminho turístico" que concentra informações e possibilita acesso à Serra do Rio do Rastro e do Corvo Branco e com forte tradição na cultura da fé, temos como atrativos a Capela Santa Augusta, a Gruta Nossa Senhora de Fátima, o Instituto Coração de Jesus e a Igreja Matriz.

Assim observa-se uma economia mista e diversificada de produtos e serviços com possibilidades diversas e com diversos fatores que podem contribuir positivamente para o crescimento e desenvolvimento de uma maneira gradual e efetiva do município de modo que o caráter empreendedor seja a

marca presente que caracteriza a essência e a vida cotidiana dos cidadãos braçonortenses.

É neste contexto que está situada a empresa Áurea Alimentos, onde nas páginas seguintes seguem nossos estudos com objetivo de traçarmos um projeto que visa a modernização e revitalização de um setor produtivo desta indústria, afim de agregarmos valor para o setor da empresa e contribuirmos de forma efetiva para o desenvolvimento e aperfeiçoamento desta organização.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DO CAMPO DE ESTÁGIO

Para que uma organização obtenha o sucesso em seus negócios existentes, há inúmeros fatores importantes dentre os quais podemos citar a inovação e a diversificação de produtos como fator relevante para o sucesso de qualquer empreendimento.

A inovação de produto e serviço é responsável por colocar novas ideias em prática incorporando-as em produtos e serviços. Inovação diz respeito a novas ideias. O projeto transforma as ideias em práticas. É por isso que a atividade de inovação de produto e serviço e a atividade de projeto estão diretamente vinculadas. Ambas são importantes porque os produtos e serviços são, frequentemente, a primeira coisa que os clientes veem em uma empresa. Portanto, elas precisam causar impacto. Embora os gerentes de produção nem sempre possam ter responsabilidade total pela inovação de produto e serviço, sempre têm alguma responsabilidade, mesmo que seja apenas para fornecer informações e aconselhamento dos quais depende o desenvolvimento bem-sucedido do produto ou serviço. Cada vez mais, espera-se que os gerentes de produção assumam parte mais ativa na inovação de produto e serviço. Entretanto, a menos que um serviço bem concebido possa ser implementado, e a menos que um produto bem projetado possa ser fabricado com alto padrão, nunca trarão seus benefícios completos. (SLACK; JOHNSTON, 2018, pg.119).

Portanto, o escopo deste trabalho é analisar o ambiente organizacional e buscar a inovação e a diversificação de produtos como fator relevante para o sucesso de qualquer empreendimento, considerando-se que a Áurea Alimentos é conhecida nacionalmente pela produção e comercialização de doces, a busca por novos produtos como a linha “de molhos e condimentos” é uma estratégia para a mesma manter-se no mercado e inovar de forma a buscar-se novos públicos alvo.

Para atingirmos nossos propósitos, utilizaremos um conjunto de princípios e conhecimentos integrados para propor-se técnicas, estratégias e ações capazes de levar a empresa a atingir seus objetivos, suas metas e, ao mesmo tempo, buscar relações mais harmoniosas que conflituosas com seus membros e a sociedade em geral, dessa forma a organização terá maiores e melhores resultados, com retorno a curto médio e longo prazo o que impactará de forma direta nos resultados de seu capital investido, bem como na sua

lucratividade almejada. Considerando-se que a diversificação e a inovação de produtos e processos são fatores fundamentais para a sobrevivência de qualquer negócio.

Baseado nesta colocação é que se fará a explanação deste trabalho que se torna relevante para entendermos uma nova realidade visualizada pela organização frente ao mercado, motivo pelo qual fundamenta-se nossos estudos nas páginas subsequentes.

3.1 RAZÃO SOCIAL

Razão social pode ser conceituada como sendo o elemento de identificação do empresário. É a razão pela qual o empresário exerce sua empresa, se obrigando nos atos a ela pertinentes e gozando dos direitos a que se tem jus. Em resumo, funciona como um verdadeiro elo de identificação do titular da empresa em relação a comunidade em que exerce sua atividade econômica (CAMPINHO, 2016).

A razão social da organização em estudo é Áurea Industria e Comércio LTDA.

3.2 NOME FANTASIA

De acordo com os ensinamentos de Campinho (2016), nome fantasia seria a forma pela qual, em regra, o título da empresa se manifesta. Aquele, por sua vez, é composto, por diversas vezes, ou por parte do nome empresarial, ou pela própria marca, em virtude da deficiência de uma proteção pelo ordenamento jurídico brasileiro.

A empresa objeto do presente trabalho apresenta o seguinte nome fantasia: Áurea Alimentos.

3.3 LOGOMARCA

As logomarcas, analisadas em contexto geral, consistem em um sinal característico e particularizado, cuja finalidade se traduz na apresentação dos

produtos e serviços ofertados, seja de forma direta ou indireta (CAMPINHO, 2016).

Explica o mesmo autor (2016), que a identificação por intermédio da logomarca, tem relação direta com um serviço ou produto determinado. Desta forma, menciona existir certas marcas utilizadas para diferenciar serviços ou produtos idênticos, semelhantes ou afins, mas que tenham origem diversa.

Figura 1 - Logomarca da empresa

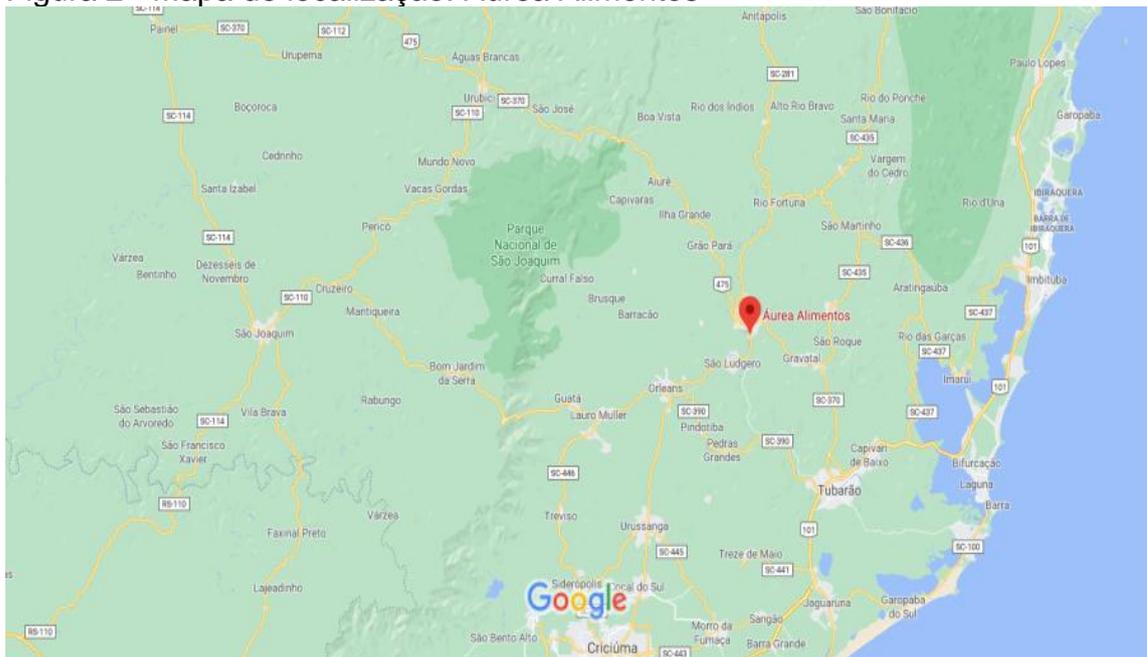


Fonte: Aurea Alimentos, 2021.

3.4 ENDEREÇO E LAYOUT DE LOCALIZAÇÃO

A empresa Áurea Alimentos encontra-se localizada na Rod. SC 438, 1019, KM 34, São Januário, município de Braço do Norte – SC

Figura 2 - Mapa de localização: Área Alimentos



Fonte: Google Maps, 2021

Figura 3: Visão Panorâmica: Área Alimentos



Fonte: Acervo Área alimentos (2021)

3.5 FORMA JURÍDICA

A Área Alimentos é uma Sociedade Limitada (LTDA, S. A.).

Segundo Borba (2019), uma sociedade LTDA é um tipo de empresa que limita a responsabilidade de cada sócio ao quanto investiram no negócio. Neste modelo, o capital investido pelos sócios define sua participação no negócio e

as contas pessoais de cada um são separadas das contas da empresa, com responsabilidade limitada sobre as mesmas. Desta forma, fica protegido o capital de cada um em caso de falência, rompimento da sociedade ou dissolução do empreendimento.

De acordo com Borba (2019), as sociedades limitadas possuem vantagens como:

Remuneração equivalente ao investimento: uma vez que em uma empresa de Sociedade Limitada a responsabilidade dos sócios é limitada no capital social, a remuneração de cada integrante é equivalente ao investimento realizado;

Autonomia da empresa: neste modelo, a autonomia da empresa é preservada, já que os sócios não podem usar bens e contas da empresa para questões pessoais;

Negócio preservado: na eventualidade de prejuízo, os sócios são impedidos de receber lucro da empresa, com o objetivo de oferecer estabilidade ao negócio;

Possibilidade de exclusão de sócios: em caso de qualquer quebra de regras ou de contrato por parte de um dos sócios, ele pode ser excluído do negócio.

As desvantagens podem ser:

Não existência de capital mínimo: por não haver exigências de capital mínimo para a empresa, é fundamental estabelecer este fator em concordância com os sócios para garantir capital suficiente para manutenção das operações;

Não obrigatoriedade de conselho fiscal: a existência de um conselho fiscal também não é obrigatória em uma Sociedade Limitada, porém altamente recomendável de acordo com o tamanho do negócio ou perfil dos sócios, a fim de evitar conflitos nas tomadas de decisão.

Sócio responde pelo capital total: este é um ponto bastante importante sobre a Sociedade Limitada, mesmo que a responsabilidade de cada sócio seja limitada à sua contribuição no capital da empresa, cada sócio responde pelo capital total de um negócio. Por exemplo, se, em uma empresa com dois sócios, um investiu R\$ 200 mil e outro R\$ 40 mil, ambos respondem pelo capital total de R\$ 240 mil.

Segundo Anjos (2015), no direito tributário os sócios respondem pelos débitos da sociedade para com a Seguridade Social face ao descumprimento das obrigações previdenciárias, independentemente do credor comprovar que o não pagamento decorreu de ato abusivo, praticado com violação à lei. Para tanto aos créditos previdenciários, o art. 13 da Lei nº 8.620/93 regulamenta essa situação: “O titular da firma individual e os sócios das empresas por cotas de responsabilidade limitada respondem solidariamente, com seus bens pessoais, pelos débitos junto à Seguridade Social.”

O INSS é um credor favorecido expressamente por essa lei, já que afasta a regra da responsabilidade limitada para transformá-la em ilimitada e solidária para todos os sócios pelo pagamento das contribuições previdenciárias. Já para os créditos tributários, o Código Tributário Nacional, em seu art. 135, III, traz as regras para a responsabilidade:

Art. 135. São pessoalmente responsáveis pelos créditos correspondentes a obrigações tributárias resultantes de atos praticados com excesso de poderes ou infração de lei, contrato social ou estatutos: [...]

III - os diretores, gerentes ou representantes de pessoas jurídicas de direito privado.

Na verdade, esse artigo trata da responsabilidade dos administradores da sociedade limitada pelas dívidas tributárias. O sócio, que não tenha praticado atos de gerência, não responde com seu patrimônio particular.

Assim, para que haja responsabilização pessoal do sócio da sociedade limitada, é preciso que esse tenha exercido poder de gerência, e ainda que tenha agido com excesso de poder ou infringido a norma legal ou contrato social. O ônus da prova incumbe ao fisco, que deve assegurar o contraditório e a ampla defesa ao administrador. Mesmo que esse sócio administrador retire-se da sociedade, poderá ser responsabilizado pelos débitos fiscais durante o período de sua administração.

3.6 RAMO DE ATIVIDADE E PORTE DA ORGANIZAÇÃO

A Áurea Alimentos é uma empresa que atua na fabricação e comercialização de alimentos, ou seja, uma empresa do Ramo Alimentício.

A Áurea está classificada no Grupo III Empresa de Médio Porte.

Segundo Gularte (2021), as empresas com faturamento igual ou inferior a R\$ 20 milhões e superior a R\$ 6 milhões são classificadas no Grupo III Empresa de Médio Porte.

Gularte (2021), destaca que muitas empresas nascem pequenas, crescem e acabam mudando de porte perante as diferentes classificações. É importante ter este dado em dia para que o negócio mantenha a tributação correta e também para que atenda a todas as normas legais, que geralmente são criadas conforme o porte da empresa. O que determina o porte da empresa são dados relativos a algum tipo de movimentação financeira do negócio, faturamento, ou dados relativos a alguma medida de produtividade, como o número de funcionários contratados.

3.7 NÚMEROS DE EMPREGOS GERADOS

A Áurea alimentos, possui cerca de 330 colaboradores trabalhando nas áreas industriais e administrativas. Além desses empregos diretos, a empresa gera cerca de 260 indiretos por meio da equipe de vendas, hoje com 93 representantes espalhados por todo o território nacional. E outros 170 postos de trabalho indiretos que vêm por meio dos produtores de leite, todos da região Sul e da Serra de Santa Catarina.

3.7.1 Descrição das áreas, quantidade de colaboradores, cargos, funções e nível de escolaridade: Áurea Alimentos

De acordo com Pontes (2015, p. 44) Cargo é o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes.

Conforme Pontes (2015, p. 44). Função é o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretária da área comercial, serviços de secretária da área de marketing.

No quadro listado em anexo B na página 108, segue a descrição das principais atividades e funções por setor e os respectivos números de colaboradores e também o nível de escolaridade exigidos para o desempenho das atividades e funções das áreas específicas da empresa Áurea Alimentos.

3.8 CAPITAL SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO

Segundo Gomes (2007), o capital social é considerando a base econômica necessária ao desenvolvimento da atividade empresarial. Deste modo, é visto como de fundamental importância em uma sociedade.

Considerando o exposto, o capital social da empresa Áurea Alimentos é de R\$ 750.000,00 (setecentos e cinquenta mil reais). O quadro abaixo demonstra como está constituído o capital social da Áurea Alimentos:

Quadro 1: Capital Social: Áurea Alimentos

PROPRIETÁRIO	CAPITAL SOCIAL	%
AJFAM PARTICIPAÇÕES LTDA	R\$ 253.125,00	33,75%
ADERFAM PARTICIPAÇÕES LTDA	R\$ 253.125,00	33,75%
LAMFFIS PARTICIPAÇÕES LTDA	R\$ 168.750,00	22,50%
ARLEY JOSE FELIPE	R\$ 28.125,00	3,75%
ADEMAR FELIPE	R\$ 28.125,00	3,75%
LAURO RITA DA SILVA	R\$ 18.750,00	2,50%
TOTAL	R\$ 750.000,00	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

3.9 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa representa a organização econômica com a finalidade de reunir ou combinar os fatores de produção (trabalho e capital), tendo em vista produzir mercadorias (ou produtos) e serviços para a satisfação das necessidades humanas. A economia moderna – mesmo considerando o processo de globalização com fusões e aquisições empresariais – é caracterizada pela existência de muitas e das mais variadas empresas produtoras de mercadorias (ou produtos) e serviços de consumo. (SILVA, 2011, pg.3)

Segundo o autor acima uma empresa tem a finalidade de reunir os fatores de produção que são trabalho e capital para produzir um determinado bem ou serviço para satisfazer as necessidades dos indivíduos de uma determinada sociedade. As organizações precisam portanto de pessoas, ou

seja, de um capital intelectual para transformar e agregar valor aos itens que ali são manufaturados.

Segundo Baumgarten (2011), a Áurea alimentos é uma empresa de renome no mercado e com uma história de tradição e cultura. Será a empresa escolhida para realizarmos nossos trabalhos no departamento de Gestão de Produção. Acreditando no enorme potencial estratégico desta organização para a economia local e nas práticas do setor em destaque, iremos buscar contribuir com propostas de intervenções que serão relevantes para a empresa.

Segundo Baumgarten (2011), em 1962 surge a Doces Áurea, hoje chamada de Áurea Alimentos. A empresa está no mercado a 59 anos, com um caráter pioneiro de empreendedorismo, o nome dado a empresa é em homenagem a filha de Nicodemos Felipe e alusivo também a lei Áurea e ao ouro. Aposta pioneira dos fundadores que tinham o intuito através de sua visão empreendedora de fazerem com que este nome dado a empresa a fizesse brilhar e destacar-se a princípio localmente.

As atividades da Áurea Alimentos começaram com a razão social de Irmãos Phillipi & Cia Ltda, fabricando doce de frutas. Seu surgimento teve um único objetivo: utilizar as frutas (banana e batata doce) não comercializadas no armazém de um dos sócios fundadores. Os doces eram feitos em tachos de cobre, mexidos com pá de madeira, aquecidos por uma pequena caldeira a vapor e embalados em latas de 10, 15 e 25 Kg.

Nos primórdios da fundação a empresa era administrada em todas as áreas pelos seus dois fundadores Tobias Felipe e Nicodemos Felipe. Nos anos que sucederam os negócios estavam a todo vapor foi então que a família Áurea tem uma grande perda a morte do visionário Nicodemos Felipe, à partir deste momento a empresa se torna unifamiliar composta apenas por Tobias Felipe e seus filhos que compraram a parte de Nicodemos já falecido.

A empresa passa a ser administrada então pela família de Tobias, por seus filhos, seus netos e hoje até por seus bisnetos, seguindo assim a linha de sucessão.

E foi assim, com soluções inusitadas, muita criatividade e acima de tudo uma dose extra de coragem, que os irmãos Felipe construíram uma história de bravura e sucesso que resultaria na Áurea Alimentos, uma empresa de renome nacional com portfólio alimentício versátil, diversificado e inovador.

Segundo Áurea Alimentos (2017), a empresa é sinônimo de um eterno e incansável amor pelo sabor. A história, construída em família com toda a dedicação, cuidado e carinho, teve início em 1962, na cidade de Braço do Norte e atualmente a empresa está presente nos 27 estados brasileiros levando produtos inovadores ao mercado.

O zelo pela melhor experiência do paladar consolida-se pelos itens que são produzidos na indústria, divididos nas categorias doce de leite, recheios cremosos e forneáveis, brilhos e coberturas, doces de frutas, geleias, goiabadas, linha festa com brigadeiro, beijinho e cajuzinho, condensados lácteos compostos por leite condensado e sobremesa láctea sabor leite condensado e a linha de molhos e condimentos.

Localizada em Braço do Norte, ao Sul do estado de Santa Catarina, às margens da Rodovia SC 438, a Áurea Alimentos é hoje uma empresa consolidada no mercado nacional, numa trajetória de sucesso. Hoje a empresa conta com um mix de produtos variados, agregando mais sabores aos mais requintados paladares. Além dos doces tradicionais a Áurea Alimentos vem desenvolvendo e diversificando e sua linha produtiva, conquistando assim um maior destaque no mercado nacional.

Além desses produtos que levam a marca Áurea Alimentos, a empresa criou também recentemente sua linha de refresco em pó com 14 sabores na linha Frutau e Frutado.

O leite é uma das principais matérias primas da empresa captado em toda região Sul e da Serra de Santa Catarina, que fornecem diariamente 35 mil litros de leite e 35 mil litros de soro de leite.

Em média, a indústria de Braço do Norte possui a capacidade de 3.500 toneladas por mês. Ao todo 80% das vendas vão para o segmento food service e 20% para o varejo.

3.10 PRINCIPAIS PRODUTOS E OU LINHA DE PRODUTOS

A empresa produz Doces de Frutas, Recheios, Brilho e Cobertura, Goiabada, Geleias, Doces de Leite, Brigadeiro, Beijinho, Cajuzinho, Leite Condensado, Sobremesa Láctea, Refrescos em Pó, Ketchup, Molho Verde, Maionese, Mostarda, Creme Confeiteiro entre outros.

São 120 itens produzidos na indústria sul catarinense, divididos nas categorias doce de leite, recheios cremosos e forneáveis, brilhos e coberturas, doces de frutas, geleias, goiabadas, linha festa com brigadeiro, beijinho e cajuzinho, condensados lácteos compostos por leite condensado e sobremesa láctea sabor leite condensado e a linha de molhos e condimentos. Além desses produtos que levam a marca Áurea Alimentos, a empresa diversifica a atuação nos 14 sabores dos refrescos em pó Frutau e Frutado.

A Áurea Alimentos foi ganhadora por 6 vezes do prêmio Baker Top como melhor fornecedor de Doce de Leite do Brasil. No ano de 2014 pela Revista Padaria 2000, foi medalha de ouro em teste cego com o Recheio forneavel sabor morango, além de ser eleito o lançamento do ano pela revista. Em 2015, conquistou o 2º lugar na categoria leite condensado.

A Áurea alimentos, além da marca ÁUREA possui também as marcas BOCARDO E HÁBITO.

Figura 4: Produtos fabricados e comercializados pela empresa



Fonte: Áurea Alimentos (2021)

3.11 CONCORRENTES

O ramo alimentício é muito disputado e concorrido. Podemos citar como concorrentes: Na linha de doces: Tirol, Mumu, Piá, Na linha de Molhos e Condimentos: D'ajuda, Hemmer, Oderich e na linha de refrescos: Trink, e Pop Frutas.

Quadro 2: Principais concorrentes

Principais Concorrentes	Cidade
Tirol	Treze Tilias, SC
MUMU	Viamão, RS
Piá	Nova Petrópolis, RS
Alimentos Wilson (<u>D'ajuda</u>)	Rod. Raposo Tavares, SP
Hemmer	Blumenau, SC
Oderich	São Sebastião do Caí, RS

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

3.11.1 Produtos e serviços da concorrência

A seguir veremos quais produtos que são relevantes como competidores diretos aos produzidos e comercializados pela Áurea Alimentos:

Quadro 3: Principais produtos dos concorrentes e diferenciais

Principais Produtos	Diferenciais
Tirol – Doces de leite	Dulçor equilibrado, cremosidade
MUMU – Doces de Leite	Aplicação da tecnologia Tetra pak.
Piá – Doces de Leite	Leite de Qualidade certificada, livre de adulterações.
Alimentos Wilson (D'ajuda) - Molhos e condimentos, refrescos em pó	Linha de Molhos e condimentos completa e variedade de sabores de refresco em pó
Hemmer - Molhos e condimentos	Empresa com 100 anos de História especializada na fabricação de Molhos e condimentos. Possui mais de 300 itens do seu mix desta linha específica.
Oderich - Molhos e condimentos	Empresa com alta diversificação de produtos alimentícios.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

3.11.2 Preços e condições de pagamento da concorrência

Os preços médios de nossos concorrentes da linha de doce de leite doméstico são os seguintes: Tirol 350g R\$ 6,79, Doce de leite Mumu R\$ 6,99, Doce de Leite Piá R\$ 6,19.

Os preços médios de nossos concorrentes da linha de Molhos e Condimentos são os seguintes: D'ajuda de R\$ 1,38 a R\$ 23,50, Hemmer de 2,45

a 35,00 e Oderich de R\$ 1,79 a R\$ 23,99. Embalagens de gramaturas e formatos variados.

Refresco em Pó Wilson de R\$ 0,79 a R\$ 7,34, embalagens de 25g a 450g.

As formas de pagamento são: Via Boleto e depósitos bancários.

3.11.3 Logística da Concorrência

Os concorrentes utilizam transportadoras para distribuição de seus produtos em pontos de distribuições estratégicos.

3.11.4 Propaganda da concorrência

A maioria dos concorrentes utilizam as redes sociais como: Facebook, e Instagram para fazerem suas propagandas.

3.11.5 Promoção de vendas da concorrência

Os nossos concorrentes, na maioria das vezes, utilizam a promoção de preços, e também há promoções e campanhas de degustação em grandes redes de supermercados.

3.11.6 Eventos da concorrência

Os concorrentes participam de exposições e feiras do ramo alimentício com stands personalizados e com forte apelo comercial de forma a fortalecer a marca e divulgar seus produtos. Além de propagandas de seus produtos em revistas especializadas como Padaria 2000, Padaria Moderna entre outras.

3.12 MERCADOS E CLIENTES

Segundo Áurea Alimentos (2017), a marca Áurea, contempla 80% de atendimento ao segmento de Food Service e 20% direcionado ao consumidor final, projeta avanços ainda maiores, com o lançamento de novas linhas de produtos e a ampliação de mercado dos produtos atuais.

A Áurea Alimentos Atende todo o território nacional com algumas exportações para Angola, Panamá e Uruguai.

O principal target da Áurea Alimentos é o food service, 80% das vendas da empresa vão para os setores de confeitaria e panificação. Cozinhas industriais, padarias, confeitarias, restaurantes, atacados especializados em food service, entre outros. A empresa também atende o varejo tradicional SM e está presente nas maiores redes supermercadistas do país.

3.13 PRINCIPAIS FORNECEDORES

São vários fornecedores podemos destacar alguns: Duas Rodas, Lamipack, Plazon, Fornecedores de leite, Fornecedores de frutas, Dela Vita, Lamitec, Piá, Hemmer etc.

Vale lembrar que alguns fornecedores também são concorrentes como é o caso da Hemmer, da Piá, esta parceria se dá devido ao grau de maturidade e transparência das organizações.

3.14 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Camargo (2016), um negócio é feito por pessoas e a maneira como essas pessoas estão alocadas dentro da empresa, com divisão de setores, cargos e tarefas, é chamada de Estrutura Organizacional. Indo um pouco mais além, a estrutura organizacional trabalha com níveis hierárquicos e determina a relação entre líderes e seus liderados.

Assim é de vital relevância estar muito bem definido as funções de cada membro que faz parte de um empreendimento, muito mais em um empresa familiar como é o caso do estabelecimento em estudo, para se ter uma melhor definição das atribuições e responsabilidades de cada pessoa que integra o negócio.

Camargo (2016), coloca também que uma boa estrutura organizacional reflete na produtividade e na excelência da gestão empresarial.

Com a estrutura adequada é possível desenvolver e gerenciar melhor os indicadores de desempenho, controlar estoques, coletar e analisar diferentes dados, além de se verificar em quais áreas há excesso ou escassez de recursos

e qual se está gastando mais. Tudo isso permite à alta gerência tomar as ações necessárias. Já a equipe Administrativa consegue ter um panorama mais amplo para fazer projeções orçamentárias de forma correta.

Assim fica evidente a importância de se ter definida de uma maneira clara e objetiva a estrutura organizacional de uma empresa, mesmo que esta empresa seja um negócio pequeno ou uma organização de médio ou grande porte.

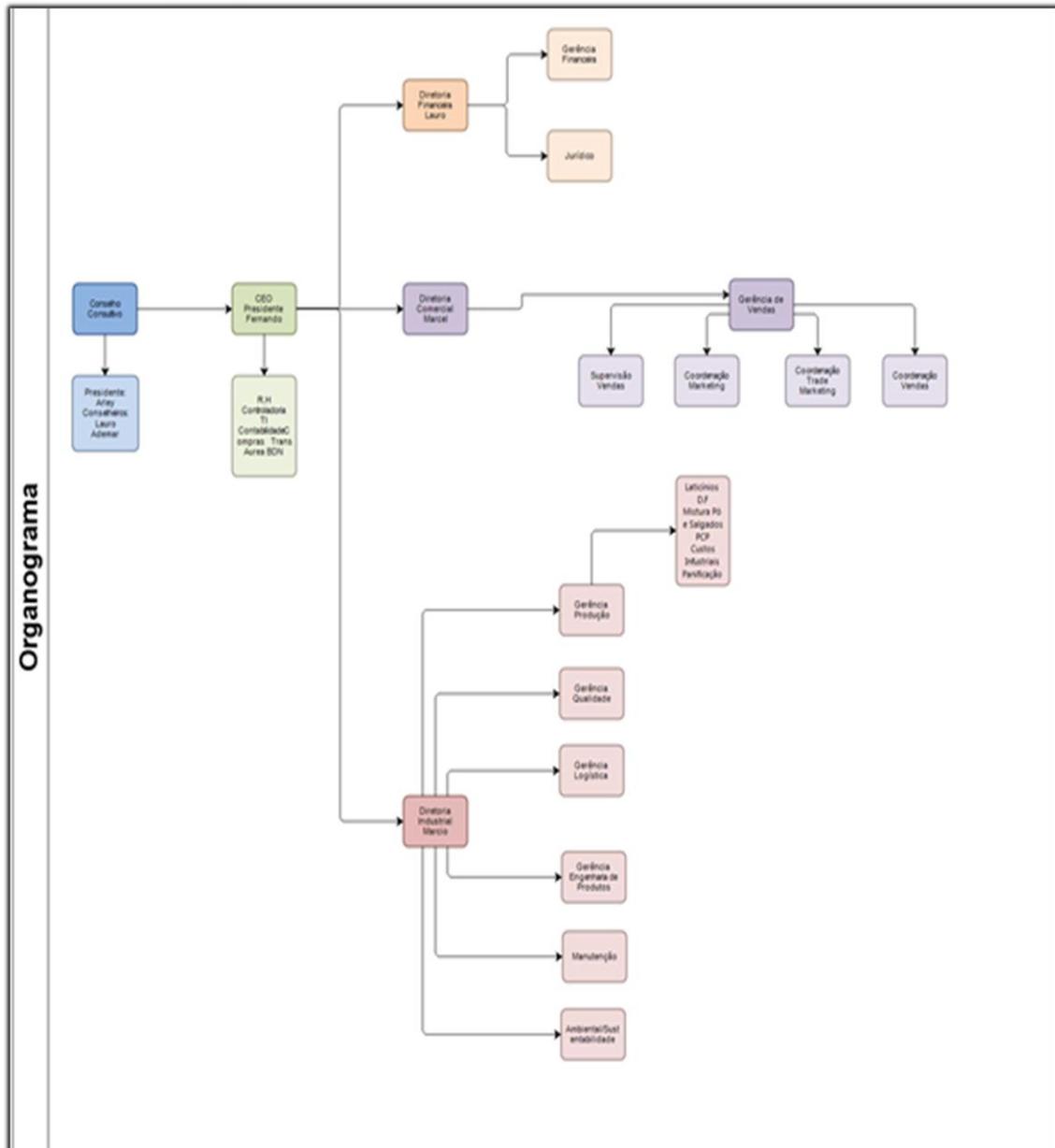
13.14.1 Organograma

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 103) Organograma é uma representação gráfica da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles.

É, assim, por intermédio do uso do organograma, que é possível ver representados os níveis hierárquicos, setores, posições que ocupam, bem como sua subordinação.

Vejamos a seguir o Organograma da Áurea Alimentos:

Figura 5: Organograma Áurea Alimentos



Fonte: Áurea Alimentos (2021)

3.15 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Abaixo serão listados e comentados os objetivos da organização foco de nossos estudos como fonte e base referencial para análise de nossos estudos

3.15.1 Missão

Missão é o claro sentido sobre a causa e motivo da existência da organização (COSTA, 2007).

A empresa Áurea Alimentos tem como missão “Proporcionar às pessoas uma oportunidade de desfrutar uma experiência gostosa e de qualidade.”

3.15.2 Visão

Costa (2007), cita que visão é um exemplo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização.

A Empresa Áurea Alimentos tem como visão “Ser reconhecida como uma empresa de excelência na produção, comercialização e distribuição de alimentos de alta qualidade em todo o território nacional.”

3.15.3 Valores

Valores são características, virtudes e qualidades da organização, que podem ser objeto de avaliação (COSTA, 2007).

São valores da Áurea Alimentos:

- FOCO NO CLIENTE -> Transmitir ao cliente o amor pelo que fazemos;
- COMPROMETIMENTO -> Fazer o melhor sempre, com empatia e trabalhar em equipe;
- INOVAÇÃO -> Pensar e agir com criatividade nos processos, nos produtos e com as pessoas;
- SUSTENTABILIDADE -> Ser consciente nas ações e promover um ambiente melhor;
- EXCELÊNCIA -> Ser o melhor no que se faz, aprendendo sempre.

3.16 ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO PARA O FUTURO

Segundo O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2016), a visão estratégica é basicamente um exercício de planejamento para o futuro.

Definir um objetivo a longo prazo é definir quais são as ações que podem ser realizadas no presente para atingir-se essa meta. O conceito trabalha em listar prioridades e eliminar da sua lista o que não é relevante dessa forma consegue-se planejar onde deseja-se chegar e quais medidas devem ser implementadas para que se alcance o que se almeja

A gestão estratégica é indispensável, pois a mesma pode levar a empresa a uma constante evolução, onde todos os pontos são analisados para que se tenha o melhor resultado e desempenho no mercado. Segundo o SEBRAE (2016), a gestão estratégica consiste em se analisar e reconhecer o cenário de mercado onde a empresa atua, destacando-se todos os pontos que levarão a empresa ao sucesso e, também, todas as ameaças externas que podem trazer o fracasso. Com isso os administradores conseguem saber o porquê de a empresa existir, e onde irá chegar, trazendo-se a missão, visão e valores como modelos organizacionais que facilitarão o planejamento e desenvolvimento. Do mesmo modo, traz uma gestão com um planejamento adequado, onde consegue-se destacar-se todas as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da empresa atuante.

Vivemos numa economia moderna e globalizada desta forma o conhecimento se difunde rapidamente e experiências são partilhadas e compartilhadas a todo momento e cabe as pessoas responsáveis pelas organizações gerir este conhecimento de forma a integrar todos os departamentos da organização criando-se assim um elo para que todos trabalhem numa mesma direção e se alcance os resultados propostos.

Desta forma acreditamos que o resultado geral da organização é influenciado pelo meio onde se encontra inserida e pela vivência das pessoas que integram o quadro do capital humano da organização num somatório de experiências e amadurecimento. A seguir, apresenta-se pontos relevantes da visão estratégica da empresa Áurea Alimentos como fatores diferenciais e que impactam na realidade organizacional.

As estratégias da Áurea Alimentos para o futuro são traçadas a partir de uma visão sistêmica da organização, através das questões estratégicas da

mesma, ou seja, dos pontos que a empresa considera primordial para o atingimento dos objetivos esperados que resultarão então em ações estratégicas para se atingir-se desta forma os planos, objetivos e metas organizacionais traçadas.

Figura 6: Pilares do Planejamento estratégico Áurea Alimentos



Fonte: Áurea Alimentos (2021)

O Planejamento Estratégico da Áurea Alimentos é feito em conjunto com todos os setores estratégicos da organização, onde cada setor faz seu planejamento de acordo com os princípios da empresa.

Cada setor planeja suas ações e metas que devem ser executadas conforme as necessidades de cada setor, considerando as necessidades organizacionais.

Figura 7: Mapa da identidade Estratégica Áurea Alimentos



Fonte: Áurea Alimentos

Figura 8: Planejamento estratégico por setores Áurea Alimentos



Fonte: Áurea Alimentos

No anexo C na página 118, você poderá acompanhar a Descrição detalhada do Planejamento estratégico por setor da Áurea Alimentos, conforme figura acima.

3.17 DESCRIÇÃO DO SUBSETOR ECONÔMICO

A Áurea Alimentos é uma empresa do Ramo Alimentício, especializada na produção e comercialização de alimentos. Produz em seu MIX diversos tipos

de alimentos que servem de acompanhamentos nas refeições, para tanto usa tecnologia para processar diversas matérias primas, transformando-as em novas opções alimentícias.

Segundo Mello et al. (2018), a tecnologia na produção de alimentos é um estudo que visa o melhoramento e aproveitamento da matéria prima de forma a transformá-la, por meio de processos básicos, em produtos alimentícios. Dessa forma a tecnologia na produção de alimentos entende-se como a aplicação de métodos e técnicas para o preparo, armazenamento, processamento, controle, embalagem distribuição e utilização de alimentos.

Mello et al. (2018), destaca que a tecnologia de alimentos abrange uma extensa área, que vai desde a fase de escolha da matéria prima e do processamento desta, até as etapas de elaboração, preservação e conservação dos produtos e, também do seu acondicionamento, seu armazenamento e seu consumo. Por isso, a busca de conhecimentos de diversas áreas se tornou necessária aplicando-se assim novas tecnologias na produção dos alimentos consumidos pela humanidade.

Perante esta necessidade de desenvolvimento de novas tecnologias as indústrias alimentícias evoluíram seus processos produtivos com a aplicação de novas tecnologias de maneira a se processar os alimentos de forma mais produtiva, melhorando-se os padrões de qualidade e garantindo-se a segurança dos alimentos para os consumidores finais.

A finalidade principal deste estágio que será executado na Área Alimentos refere-se a pesquisa e apresentação de um projeto de aplicação de novas tecnologias na linha produtiva de um setor que faz parte do MIX de produtos da curva ABC da organização. Esta linha refere-se a produção do Molho de Maionese.

3.17.1 História da Maionese

De acordo com Fox (2020), existem várias teorias que tentam explicar as origens da maionese. O molho é conhecido desde há muito tempo na cozinha e nas prateleiras do mundo. Teria se originado na cidade de Maó e depois levada à França após a Batalha de Minorca de 1756, em que os franceses derrotaram os britânicos. O condimento era conhecido como salsa mahonesa em

castelhano e maonesa em catalão, depois popularizando-se como mayonnaise na cozinha francesa.

Supõem-se segundo Fox (2020), que a maionese seja uma invenção do chef francês do Duque de Richelieu em 1756. Enquanto o Duque derrotava os britânicos no porto de Mahon [na atual ilha espanhola de Minorca], o chef dele preparava um banquete para comemorar a vitória que inclui um molho feito com creme e ovos. Quando o chef percebeu que não havia creme na cozinha, improvisou e substituiu o creme por azeite de oliva. Uma nova obra culinária havia nascido e o chef a batizou de “mahonese” em homenagem à vitória do Duque, a qual mais tarde passou a ser conhecida como mayonnaise, se popularizando em vários países do mundo.

Fox (2020), relata que existem várias receitas de maionese, mas os ingredientes básicos da maionese são ovo, óleo alimentar, limão ou vinagre e sal. Alguns temperos que são frequentemente utilizados são a mostarda, alho e pimenta do reino. A produção da maionese consiste numa mistura homogenia de ovos, óleo vegetal e um líquido ácido, geralmente vinagre ou suco de limão, mas o resultado não se parece com nenhum dos ingredientes anteriores. A diferença é que a maionese não é aquecida, apenas misturada (embora os ovos usados na maionese comercial sejam pasteurizados, ou seja aquecidos, para evitar a salmonela).

3.18 OUTROS TÓPICOS CONSIDERADOS RELEVANTES NA CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Áurea Alimentos é uma indústria alimentícia especializada na produção de Doces, mas também atua no setor Salgado e foi com o intuito de diversificar seu MIX que a empresa lança no ano de 1990, sua linha de produtos Salgados.

Atualmente vários produtos comercializados por esta linha fazem parte da Curva ABC da organização e representam grande parcela no faturamento da empresa.

No setor de salgados destacam-se como produtos de extrema relevância os sachês de Maionese, Molho Verde, ketchup e Mostarda envasados em embalagens individuais de 6g com caixas de 189 unidades.

A empresa atualmente está subdividida em setores produtivos sendo eles: Setor Salgados: Maionese, Ketchup, Mostarda e Molho verde.

Setor do Doce de Leite, Setor dos Doces de Frutas, Setor do Leite Condensado, Setor da Panificação e Setor de Refrescos. Todos esses setores produtivos possuem autonomia em seus processos produtivos, ou seja, são processos diferentes e separados não contínuos.

3.19 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE ESTÁGIO

O setor do estágio que será apresentado neste trabalho é na Gestão da Produção da Área Alimentos.

A área da produção pode-se dizer que é o coração da empresa, é onde se agrega valor a produtos e consegue-se satisfação das necessidades da sociedade mediante remuneração do investidor.

Segundo Moura (2012), um sistema de produção é um conjunto de elementos físicos e informacionais e de operações, que, trabalhando harmonicamente, produz bens ou serviços. Um sistema de produção apresenta insumos, um processo propriamente dito e os resultados (produtos ou serviços).

Moura (2012), destaca que segundo a visão clássica, as categorias de sistemas de produção são:

- 1-Sistema de produção por projeto;
- 2-Sistema de produção intermitente, subdividido em:
 - Sistema de produção em lotes por encomenda;
 - Sistema de produção em lotes para o mercado.
- 3- Sistema de produção contínua, subdividido em:
 - Linhas de montagem;
 - Produção contínua propriamente dita.

Moura (2012) destaca que no sistema de produção intermitente, a produção é feita em lotes de quantidade variável, de um volume muito pequeno até médio. Quando as especificações são fornecidas pelos clientes, o processo é chamado de produção intermitente por encomenda. Quando os lotes são fabricados segundo especificações padronizadas, em volumes geralmente médios, é chamado de produção intermitente para o mercado.

De acordo com as colocações do autor conclui-se que a produção da Áurea Alimentos é um Sistema de Produção Intermitente para o mercado, ou seja a fábrica produz por lotes, seguindo a demanda da previsão de vendas ou por encomendas realizadas por seus clientes.

Todos os setores da empresa trabalham com produção por lotes para posterior venda. Nesta realidade seguem os estudos de modernização e revitalização do setor de produção da maionese. A seguir veremos um breve estudo do modo de produção deste setor.

3.19.1 Processo de Fabricação da Maionese

O processo de fabricação da maionese industrial da Áurea Alimentos consiste em uma parte cozida e outra crua onde apenas se mistura os ingredientes. A maionese produzida na Áurea Alimentos é um molho emulsificante feito da mistura de amido cozido de ovos pasteurizados, água e óleo misturados e temperados com vinagre, sal, aromas e corantes.

Na Áurea Alimentos o processo de fabricação da maionese se inicia com o cozimento da pasta de amido, que é um dos principais ingredientes para composição da formulação da maionese. Esta pasta é cozida e envasada em baldes de 22 litros e após armazenada em uma câmara fria para resfriamento e adicionada ao produto na emulsão da preparação da maionese que deve estar entre 25 e 30 graus. Esse processo de resfriamento leva em torno de 2 dias. A Homogeneização da maionese se dá em uma bateadeira com vácuo com capacidade produtiva de 100kg. A Capacidade produtiva atual do setor é de cerca de 600Kg por Hora. O setor de produção da maionese existe desde 1990 e os sachês de 6g comercializados nesta linha está entre um dos produtos que mais trazem rentabilidade para a empresa. A empresa também comercializa a maionese nas embalagens de 3kg (Food-Service) e nas embalagens de bisnaga de 190g e 340g (varejo).

Figura 9: Embalagens de Maionese: Áurea Alimentos



Fonte: Acervo Áurea Alimentos (2021)

Na primeira fase da homogeneização adiciona-se o ovo que é o principal composto emulsificante da formulação da maionese. O ovo é que exerce a função de aproximar e manter estável as gotículas de óleo e as gotículas de água junta. Também será adicionado nesta fase o ácido acético (vinagre), o ácido cítrico, o suco de limão o sal e o açúcar. Além dos Aromas e corantes.

Liga-se o equipamento e deixa-se agitar a emulsão por mais ou menos 1 minuto. Após este tempo tem-se uma emulsão cremosa que corresponde a primeira parte do processo.

Na segunda parte do processo abre-se o equipamento e adiciona-se o Amido Modificado cozido em pasta que deve estar gelado a uma temperatura de 25 a 30 graus.

Após adicionar-se esta mistura liga-se o equipamento novamente por mais ou menos 1 minuto e meio, com vácuo ligado e então consegue-se a textura final da maionese.

Após a maionese pronta ela é despejada em um tanque pulmão. Do tanque pulmão a maionese é sugada através de uma bomba para as envasadoras e posterior envasada nas embalagens conforme a necessidade.

Esse processo de produção não é totalmente contínuo, e em alguns pontos exige-se a adequação de novas tecnologias afim de melhorar-se a segurança do processo produtivo e também a possibilidade de aumentar-se a competitividade do produto em relação ao volume de produção. Fato que poderia resultar na diminuição dos custos produtivos e em uma maior concorrência do produto no mercado.

Figura 10: Batedeira de Homogeneizar Maionese



Fonte: Acervo Áurea Alimentos (2021)

4 ANÁLISE E PROGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O prognóstico consiste em uma projeção das variáveis identificadas no diagnóstico, ou seja, como elas se desenvolvem no tempo. Segundo o Dicionário Aurélio, prognóstico é uma situação, predição, presságio, profecia.

Na medicina significa: “juízo médico, baseado no diagnóstico e nas possibilidades terapêuticas, acerca da duração e evolução de uma doença”. A elaboração do prognóstico exige, como visto, uma série de informações para que se possa fundamentar os cenários traçados.

Grande parte das decisões gerenciais é tomada com base em algum tipo de diagnóstico, seja ele mais ou menos formal. Todo gestor, independentemente do seu nível hierárquico, percebe-se envolvido em um ciclo de diagnóstico-decisão-ação-avaliação. Da mesma forma que um médico, o gestor percebe algum tipo de sintoma, evidencia uma anomalia, observa um comportamento, ou é informado de um fato atípico. Essas evidências o fazem ventilar a necessidade de realizar uma investigação, uma análise mais acurada do que está ocorrendo, seja pela singularidade do fato observado ou pelas consequências presentes ou futuras. Ou seja, o diagnóstico normalmente parte de alguma evidência. É importante observar que essas evidências não significam necessariamente que o sistema (a organização, o grupo ou o processo de trabalho) encontra-se “doente” ou “quebrado”, que é absolutamente disfuncional. Em muitas situações, as evidências podem sinalizar apenas a necessidade de pequenos ajustes e correções (PUENTE-PALACIOS; PEIXOTO, 2015, pg.14).

De acordo com o que foi colocado acima nota-se a importância de se planejar-se o futuro e prever-se onde se pode chegar e acima de tudo saber onde se está hoje de forma realista para traçar-se um projeto de futuro sustentável.

Segundo o Portal Educação (2019), Prognóstico é uma previsão baseada em fatos ou dados reais e atuais, que podem indicar o provável estágio futuro de um processo. Em suma, o prognóstico é todo o resultado que é tido como uma hipótese ou probabilidade, ou seja, algo que pode acontecer devido as circunstâncias observadas no presente.

O prognóstico, tem a ver com o futuro, com as várias possibilidades de cenários que podem vir a existir. O prognóstico depende, portanto, de como é entendida e conduzida a situação atual e o que queremos para o desenvolvimento futuro.

A Áurea Alimentos é uma empresa tradicional familiar e com uma história de que se consolidou ao longo de seus 59 anos, essa história é sim um diferencial de sucesso, porém o mundo globalizado muda muito rapidamente e a empresa deve se preparar para os novos desafios futuros de forma a se manter no mercado e conseguir atender aos novos anseios de seus consumidores tornando-se rentável e equilibrada economicamente.

O uso de novas tecnologias, as demandas crescentes, os novos hábitos de consumo são fatores extremamente relevantes e que devem ser considerados ao se traçar-se metas futuras. Considerando-se que a Áurea Alimentos trabalha com algo de fundamental importância para a vida das pessoas que é a alimentação. Baseados nesta colocação a seguir se fará um estudo da Matriz SWOT da empresa Áurea Alimentos com objetivo de conhecer-se a situação real da organização e como forma de traçar-se planos e metas futuras.

4.1 ANÁLISE DAS FORÇAS DO MACROAMBIENTE

Analisar as forças do macroambiente é fator de extrema relevância considerando-se as mudanças globais que acontecem repentinamente e que impactam nas organizações. Podemos dizer que quando falamos em macroambiente estamos nos referindo aos fatores externos que podem interferir nos rumos de uma organização, quer seja para o crescimento ou estagnação, sendo assim ele está situado fora da empresa tornando-se um pouco difícil de ser controlado. Porém entender o conceito de macroambiente e saber identificar onde ele fica em uma empresa é essencial para manter seu empreendimento sólido no mercado.

A compreensão do macroambiente é crucial para evitar situações potencialmente prejudiciais para seu negócio, de forma a se estar preparado para evitar-se possíveis obstáculos causadas por este e acima de tudo também aproveitar-se as oportunidades ocasionadas pelo conhecimento deste.

Segundo Tavares (2010), o macroambiente é constituído por variáveis ou forças que muitas vezes não são controláveis e desta forma resultam em ameaças e oportunidades para a organização. Podemos citar como variáveis: a

economia, a demografia, as sociais, a política interna, a política econômica, a política externa, as legais, as culturais, a tecnologia e a natureza. Conforme a figura a seguir:

Figura 11: Principais forças macroambientais da organização



Fonte: Tavares (2010, p.141)

A seguir veremos cada um desses fatores macroambientais utilizando-se como parâmetro de conhecimento para traçar-se uma análise da realidade organizacional da Áurea Alimentos.

4.1.1 Economia

No período que antecedeu a pandemia estávamos em uma melhor estabilidade econômica mundial, todavia com a situação do agravamento do Covid-19, está havendo uma grande crise econômica a nível mundial sem precedentes jamais visto, crise esta que se observa pela diminuição do poder

de compra das pessoas gerados pelo alto índice de desemprego. Como se não bastasse as previsões para o futuro não é vista com bons olhos, já que o rombo econômico ainda não está bem claro, mas de uma coisa se tem certeza assim como a nível mundial o país sofrerá e muito para equilibrar suas contas nos próximos anos fato que impactará de uma forma direta na situação econômica de todo o Brasil.

Esses reflexos econômicos causados pela pandemia trarão impactos profundos sobre as pequenas e médias empresas. Pois as relações econômicas estão extremamente abaladas devido ao poder de compra das pessoas causado pelo desemprego.

Para a empresa que estamos estudando acreditamos que esses impactos serão mais brandos, considerando que a Áurea Alimentos, é uma empresa do ramo alimentício.

Porém o que se observa segundo relatos dos próprios gerentes da organização é a crescente mudança da demanda causada pela falta de poder aquisitivos das pessoas que hora aumenta e hora diminui, influenciada em grande parte pelo recebimento ou não do auxílio emergencial, que impacta diretamente nas relações de consumo da atualidade, sendo este para muitas famílias única fonte de renda e por consequência única fonte de compras de itens de primeira necessidade como alimentos.

4.1.2 Demografia

Segundo Tavares (2010, p.142), demografia “refere-se ao estudo da população, como a ocorrência de movimentos migratórios, a redução da taxa de natalidade e o aumento da esperança de vida e redução do crescimento populacional.”

A demografia analisa as mudanças que ocorrem na população ao longo do tempo, principalmente em relação ao crescimento populacional.

O crescimento ou diminuição da população de um país ou estado bem como o aumento da expectativa de vida, dentre outras são variáveis que influenciam a economia de qualquer país de modo a trazer-se reflexos para a mesma e por consequência para as organizações que neste se instalam.

A informação demográfica para um negócio é muito mais importante do que muitas organizações percebem, pois esta informação pode ser um instrumento de modo a delimitar-se o público-alvo. Um exemplo prático que podemos citar de uso da segmentação demográfica, é nas mensagens de publicidade de propagandas de Marketing onde é possível gastar menos e impactar mais pessoas a partir da criação de filtros e parâmetros pré-definidos com inclinação de impactar pessoas de um determinado público alvo.

Para a Áurea Alimentos o crescimento ou diminuição de uma população, pode impactar diretamente no aumento ou diminuição do consumo. Podemos citar como recorrente o aumento de idosos superando o número de jovens em algumas regiões, este fator poderá afetar o consumo de alimentos oferecidos pela empresa, considerando-se que de certa forma esse público alvo é mais suscetível a doenças recorrentes da idade, que os impossibilitam de ingerirem alimentos como muito açúcar e gordura, fato que ocasionará na queda de consumo desses produtos por este público.

Cabe a organização também oferecer produtos para esta nova demanda que de fato passará a ser cada vez mais relevante, fator este causado pelo aumento da expectativa de vida ocasionada pelo avanço da ciência e da medicina. A Áurea alimentos pode investir seus esforços desta forma na criação de produtos diferenciados que possam atender esta parcela de seu público alvo. Podemos citar como exemplos o desenvolvimento de alimentos Diet, Light e Zero açúcares.

4.1.3 Sociais

Dizem respeito às relações e à inserção do indivíduo na sociedade, à maneira como a sociedade está estratificada e desenvolve suas relações e interações sociais. Exercem forte influência na estrutura de bens e serviços colocados a sua disposição. Abrangem um conjunto muito amplo de indicadores, que vão da população economicamente ativa, do nível de desemprego, educação, ocupação, passando pela saúde, criminalidade, marginalização, entre outros. Por exemplo, se a proporção de pessoas economicamente ativas na população diminuir, as regras da previdência terão que mudar, alterando a idade da aposentadoria. Poderá haver, ainda, o estímulo ao aumento do trabalho feminino, dos estudantes universitários e intensificação da educação continuada. Esse tipo de educação terá que se sofisticar para atender aos adultos já escolarizados. O contrato de trabalho, para essas circunstâncias, será diferente, porque abrangerá não a

relação de emprego, mas as tarefas a serem desempenhadas. (TAVARES, 2010, pg.143).

De forma considerável os impactos sociais são fatores que afetam o desempenho das organizações de forma visível e muitas vezes causando impactos na relações de consumo destas. Todas as organizações possuem caráter social muito importante, pois são fontes geradoras diretas de trabalho e renda para os indivíduos de uma determinada sociedade.

A nível externo da organização consideramos aqueles fatores sociais que podem abalar a Áurea Alimentos que vão impactar o negócio, dentre essas políticas sociais podemos citar a educação e a saúde, como fatores fundamentais para que a empresa consiga um bom desempenho, observando-se que esses itens são essenciais para a toda a sociedade.

A nível interno a Áurea Alimentos promove algumas ações sociais locais junto a comunidade onde se encontra inserida. Considerada uma empresa referência em Gestão de Pessoas, o departamento de Gestão de Pessoas da empresa busca de uma forma contínua integrar a organização a comunidade onde se encontra instalada, promovendo ações sociais junto aos órgãos públicos locais.

4.1.4 Política interna

Para Tavares (2010), a política interna nada mais é que o jeito que a organização tem de se relacionar internamente. Assim pode-se dizer que é arte ou a ciência de governar de cada empresa.

A Áurea Alimentos vem trabalhando nos últimos anos numa mudança constante e profissional na readequação da suas políticas internas para que a organização atinja novos patamares e possa superar antigos desafios e trabalhar de forma mais promissora para atingir novos e melhores resultados.

Dentre as ações implementadas podemos citar a contratação de CEO, externo com objetivo de buscar-se injetar um novo “olhar” a organização.

Com objetivo de tomar decisões importantes, gerenciar os recursos e operações gerais da organização e atuar como o ponto central de comunicação entre o operacional e o conselho de administração, de forma a preparar a

empresa para prospecções futuras que atendam às exigências de seus clientes e tragam retorno para os sócios.

4.1.5 Política econômica

Segundo Tavares (2010, p.144), “a política econômica corresponde a um conjunto de medidas adotadas pelo governo destinadas a produzir efeitos na produção, distribuição e consumo de bens e serviços.”

As mudanças nas políticas econômicas causam grandes desafios as organizações que tendem a ser diretamente atingidas por estas.

Dentre as principais políticas econômicas podemos citar a política de renda, a política fiscal, cambial e monetária.

Para as empresas assim como para a Áurea Alimentos essas políticas afetam as relações de consumo e por consequência o desempenho de seus resultados. Um exemplo é a política de renda que tem por objetivo elevar o consumo da população através de medidas que visam a redistribuição de renda aumentando assim o poder de consumo da população mais pobre. Fato que é importantíssimo para que as empresas possam investir em tecnologias e expandirem seus negócios tendo deste forma o retorno esperado.

4.1.6 Política externa

A política externa como o próprio nome já diz são aquelas relações políticas que estabelecem as relações que ocorrem fora do país. Para as empresas são muito relevante, considerando que muitas empresas exportam ou importam produtos e matérias primas.

Tavares (2010), destaca que um fato que mais se observa atualmente decorrente das políticas internacionais são as quedas das barreiras que limitavam o ingresso de produtos e empresas e capitais no país. Com a globalização muitas das barreiras externas começam a serem quebradas e as empresas cada vez mais passam a serem globalizadas atuando também no mercado exterior.

A Áurea alimentos já exporta para alguns países, mas num ritmo muito lento, pois no mercado de alimentos existe muitos tipos de legislações e

barreiras que ainda precisam serem vencidas e a empresa precisa se readequar para exportar para alguns países. Porém a empresa importa de forma frequente matérias primas advinda do Peru, da China e de outros países.

4.1.7 Legais

É composto por um conjunto de leis, decretos, normas e outros instrumentos legais que o país utiliza para regular as relações entre indivíduos e entre esses e as organizações. Dentre esse conjunto mais amplo estão as leis antidumping, regulamentação de ingresso do capital estrangeiro e de remessas de lucro. Já o conjunto mais específico abrange as leis sobre embalagens, ingredientes que os produtos podem conter ou não, leis de proteção ao consumidor, entre outras. (TAVARES, 2010, pg.146).

Toda organização desempenha suas funções regulamentada por leis que regem suas atividades.

A Área alimentos trabalha de acordo com os princípios regulamentadores da área alimentícia podemos citar como órgãos regulamentadores: Ministério da Agricultura, SIF- Serviço de Inspeção Federal, INMETRO, Vigilância Sanitária dentre outros.

Esses órgãos de acordo com o que nos relatou o autor acima tem como função principal a proteção do consumidor referente a qualidade e segurança dos produtos fabricados.

4.1.8 Culturais

Tavares (2010, p.146), coloca que “a cultura representa o conjunto de ideias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de atitudes e comportamentos que caracterizam uma sociedade.”

A cultura é fator muito relevante para as organizações, pois desta depende o sucesso ou fracasso de uma organização que deve estar atenta aos costumes tradições e hábitos do seu mercado consumidor.

No ramo alimentício a informação cultural se torna ainda mais relevante, pois é o costume que muitas vezes influencia o modo de alimentação das pessoas. A Área Alimentos observa esta informação como fator relevante ao desenvolver e comercializar sua linha de produtos de forma a atender a certas

especificações culturais. Ex.: Sabe-se que na região norte e nordeste sucos de Caju, Graviola tem grande aceitação por ser parte da realidade daquele cultural daquela região.

Assim como vimos no exemplo acima a empresa tem por obrigação conhecer seus clientes. Quando uma empresa conhece os seus clientes muito bem, ela aumenta suas chances de atrai-los e satisfaze-los de maneira a sustentar sua fidelização, aumentando assim as chances de sucesso de seu negócio.

4.1.9 Tecnologia

A tecnologia é indiscutivelmente o fator que possui alta relevância no sucesso de qualquer organização. No macroambiente representa competitividade o que gera resultados operacionais desejáveis e acima de tudo a empresa consegue reduzir seus custos produtivos e então proporciona ao seu produto uma vantagem competitiva de valor diante do mercado e da concorrência, fator que é a grande razão de sucesso da maioria das organizações. Vejamos o que nos diz o autor abaixo sobre tecnologia:

Abrange o conjunto de conhecimentos aplicados para a obtenção de determinado fim. A tecnologia tem papel muito importante na vida material e mesmo nos padrões de pensamento humano. Até as mudanças sociais mais superficiais são viabilizadas pela tecnologia. As mudanças tecnológicas permitem que, em grande parte, as pessoas continuem fazendo o que sempre fizeram, mas com maior rapidez e de forma mais confiável. A rapidez e a facilidade para fazer as coisas, como valores cultivados pelos ocidentais, são duas das essências da inovação. Por exemplo, o principal ingrediente representado pelo forno de micro-ondas é a redução do tempo de preparo de alimentos. Os alimentos semiprontos e os computadores mais rápidos e com maior capacidade de armazenamento de dados desfrutam de um mercado crescente. Essas dimensões podem representar, na maioria das vezes, liberação de tempo e melhor qualidade de vida. (TAVARES, 2010, pg.147).

A Áurea Alimentos, por ser uma empresa com uma história já um pouco antiga em seu ramo, precisa implementar em seus processos produtivos e logísticos novas tecnologias para que obtenha maiores e melhores vantagens

competitivas em relação aos seus concorrentes e possa desta forma se tornar líder de mercado no ramo em que atua.

Atualmente é praticamente impossível pensar em empresas, terem sucesso em termos de vendas e administração, sem o uso da tecnologia. Com o emprego de tecnologia as empresas conseguem maior estabilidade financeira, pois reduzem seus custos produtivos. Em tempos de crise financeira e instabilidade no cenário político e econômico como o que estamos vivendo agora, são as empresas que sabem controlar os seus custos que conseguem se manter firmes mesmo com as adversidades. A tecnologia é um dos fatores determinantes quase que em sua totalidade para o sucesso ou fracasso de um empreendimento. Tecnologias obsoletas precisam ser revistas de forma a não se tornar uma ameaça ao bom desempenho operacional das organizações.

4.1.10 Natureza

Segundo Tavares (2010), a natureza no ambiente macroeconômico refere-se as leis que governam a existência dos seres vivos, ou seja são os eventos que ocorrem em nossa volta. É muito presente na vida das pessoas e das organizações, por exemplo podemos destacar as mudanças climáticas que ditam em grande parte o que as empresas irão fabricar. No inverno onde temos a tendência de esfriar mais produz-se agasalhos, no verão ingerimos maior quantidade de líquidos e usamos roupas mais leves, verifique o quanto a natureza impacta na vida das organizações ditando o que se produz e em que época específica.

A Áurea Alimentos também possui em seu mix de produtos, alguns que são sazonais e que sofrem impactos dos fenômenos da natureza. Um exemplo disso é a linha de refrescos em pó que sofrem ação direta dos fenômenos naturais. Em anos mais quentes e que o verão se prolonga mais, o consumo aumenta e o contrário também acontece. Esse fator do macroambiente é facilmente previsto pela organização e esta por sua vez já faz suas projeções considerando essa variável natural e seus impactos no desempenho das vendas deste produto e no incremento ou diminuição das vendas deste junto aos resultados organizacionais.

4.2 ANÁLISE SWOT: ÁUREA ALIMENTOS

De acordo o conceito de Santos (2017), a Análise Swot é uma ferramenta administrativa onde se analisa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização. A função básica é avaliar o ambiente interno e externo do empreendimento.

Dessa forma a Análise Swot torna-se uma ferramenta importantíssima que o empreendedor não pode abrir mão, pois é através dela que se terá condições de visualizar-se a realidade que cerca a organização, sendo esta indispensável para o sucesso e realização das suas metas empreendedoras.

Uma empresa possui forças através das coisas pelas quais é conhecida, que geram riquezas, reputação e fazem com que os consumidores voltem ou com que outras empresas as copiem. Por outro lado, uma fraqueza é representada pelas coisas que uma empresa faz mal, com as quais é ineficaz ou pelas quais tem uma reputação ruim. Também inclui fatores que causam perdas, disputas e reclamações.

As oportunidades são a direção do negócio: é uma consideração do ambiente de negócio dos mais variados e criativos ângulos. Já as ameaças vêm das atividades dos concorrentes e da inabilidade de aproveitar as oportunidades. (GUINDANI, 2012, p.55-56)

Baseados neste enfoque, pode-se concluir que através do uso da ferramenta da Análise Swot, o administrador pode analisar todo o panorama da organização desde as forças que a impulsionam para o atingimento das suas metas gerando assim oportunidades para a conquista de seus objetivos, quanto as suas fraquezas que se não corrigidas poderão se tornar uma ameaça arruinando assim o futuro da organização. Cabe ao empreendedor, desta forma, fazer uso desta ferramenta para que consiga um melhor planejamento de suas atividades, ganhando assim tempo e dinheiro, pois a possibilidade de seu negócio prosperar se torna muito grande.

4.2.1 Identificação e análise dos pontos fortes e seus impactos

Para Tavares (2010, p.20) “As forças correspondem a recursos, habilidades, posição de mercado, patentes, capital humano, além de outras competências distintivas”

A Áurea Alimentos, uma empresa de renome nacional possui vários pontos fortes que serão destacados a seguir:

- História da Organização;

A história da Áurea Alimentos é repleta de sucesso e ideias inovadoras, que iniciou desde seus primeiros fundadores, com o reaproveitamento das frutas para a fabricação de doces, até a diversificação de suas linhas produtivas da atualidade. Assim pode-se afirmar que a história da organização é um dos pontos fortes da organização, pois traz consigo um passado de conquistas e superação de adversidades, que servem de inspiração para as gerações futuras que irão gerir este negócio.

- Produto de Primeira Necessidade;

A produção de alimentos é sempre fator relevante considerando a necessidade da humanidade pelo seu consumo. Então considera-se ponto forte o ramo alimentício em que a Áurea Alimentos atua. Produzir alimentos é a inspiração da empresa e é fator de força para a mesma, considerando a importância e a relevância deste ramo para a sociedade.

- Produtos Diversificados;

A Áurea Alimentos tem uma linha de produtos diversificados que vai desde produtos doces para acompanhamentos nas refeições como produtos salgados e também a sua linha de refrescos em pó. A diversificação do mix é sim um ponto forte da organização, pois as alternâncias de demandas ocasionadas pela sazonalidade de alguns produtos tendem a impactar de forma menos agressiva, considerando-se que alguns produtos em certas ocasiões do ano tendem a oscilar o consumo conforme relatado anteriormente.

- Fácil acesso a Matérias primas;

Considerando-se que uma das principais matérias da prima da empresa é o leite, a empresa consegue captar de forma constante na região a um custo de frete considerável pois a empresa está próxima a seus fornecedores. Outra matéria prima importantíssima e que se encontra acessível a empresa é as frutas para fabricação de doces de frutas. A serra catarinense, é a maior produtora de maçã do país. Somando-se a isto a diversificação de frutas que são facilmente cultivadas no sul de Santa Catarina, sem dúvida constitui um ponto muito forte para a fabricação de doces da Áurea Alimentos.

- Frota Própria;

O fato de possuir uma frota de transporte logístico próprio, constitui um fator que pode ser considerado como um ponto muito forte para a organização, considerando que desta forma a empresa tem maior controle da qualidade de suas entregas para os clientes. Este diferencial pode se tornar em vantagem competitiva pois a empresa pode reavaliar todo seu fluxo logístico e dessa forma reduzir seus custos com frete.

- Empresa conhecida Nacionalmente: Marca Áurea

A Áurea Alimentos é uma empresa conhecida nacionalmente, no ramo alimentício, e tem uma marca tradicional e atua principalmente no ramo da panificação, food service e no varejo. O valor da marca é um ponto forte para a organização devido a sua história de longevidade e sucesso que se consagrou com o passar do tempo desde a época de sua fundação até os dias atuais.

- Preocupação Ambiental

A preocupação social ambiental constitui uma força muito marcante para a organização. A empresa é exemplo na separação dos resíduos sólidos onde praticamente 100% dos resíduos são separados para a reciclagem por terceiros.

A empresa também trata 100% dos seus resíduos líquidos e pode-se dizer que água de uso da empresa que é devolvida ao manancial é mais limpa que infelizmente a água que se encontra no manancial corrente. Assim podemos afirmar que a empresa se preocupa em conservar os recursos para que os mesmo não se esgotem, deixando desta forma um legado para as próximas gerações.

- Preocupação Social

A empresa também tem grande preocupação em inserir-se na comunidade onde está localizada e para isso promove ações com a finalidade de ajudar instituições como: Escolas Primárias, Creches, APAE, Casa Lar ASACAD, entres outras.

Anualmente a empresa também promove a campanha intitulada “Fazer o Bem faz Bem”, onde os colaboradores incentivados pela organização e

envolvidos pelo espírito Natalino ajudam pessoas e instituições carentes da comunidade num gesto de amor fraterno e solidário.

4.2.2 identificação e análise dos pontos fracos e ações estratégicas corretivas

De acordo com Tavares (2010), As fraquezas podem levar a empresa a desempenho indesejáveis que vão desde o uso de Métodos de produção obsoletos, com falta de recursos tecnológicos, até o emprego de políticas de incentivos inadequadas. Fatores que podem desta forma comprometer o desempenho dos resultados da organização.

Assim percebe-se de acordo com o que nos relata o autor o quão é importante a organização conhecer seus pontos fracos, para que eles não interfiram nos resultados da organização e acima de tudo para que sejam corrigidos através de algumas ações estratégicas de forma a minimizar-se os impactos destes no desempenho geral da organização. A seguir veremos alguns pontos que podem ser trabalhados na organização para estes não atrapalhem o desempenho geral do negócio:

-Eliminar processos manuais e implantar novas tecnologias com a finalidade de ganhar-se produtividade;

A produtividade e competitividade são indiscutivelmente fatores importantíssimos para qualquer organização e a tecnologia por sua vez impacta na melhoria dos índices destas.

A Áurea Alimentos por ser uma empresa madura ainda tem processos que necessitam de maior demanda de mão de obra, fato que poderia ser facilmente resolvido pelo uso e implementação de novas tecnologias. Outro ponto seria a substituição de processos manuais de forma a garantir-se melhor produtividade e segurança dos alimentos fabricados na indústria.

-Melhorar as condições de seus equipamentos e maquinários com manutenções preventivas efetivas e permanentes

A empresa não possui plano de manutenção preventiva de seus equipamentos, fato que pode comprometer a produtividade das áreas. Seria recomendável a criação e a implementação de um programa de manutenção preventiva, como possível instrumento de redução de custo e aumento da vida útil dos equipamentos, bem como ganhos expressivos na produtividade e qualidade dos produtos da empresa.

-Implementar tecnologia para coleta de informações de modo a automatizar os controles de produção para se ganhar tempo e maior qualidade das informações gerenciais.

Os relatórios produtivos gerenciais do chão de fábrica ainda são digitados manualmente no sistema, fato que pode ocasionar desvios de informações, erros de digitação etc. Seria interessante a instalação de equipamentos coletores nas próprias máquinas, fato que asseguraria a qualidade e confiabilidade das informações evitando-se retrabalhos de digitação.

-Implantar sistemas de codificação de produtos para o controle e operacionalização dos estoques;

A entrada de matérias primas e produtos acabados ainda são feitos de forma manual no sistema, o que ocasiona alto índice de retrabalho e maiores possibilidade de erros. A implantação de sistemas de codificação como leitores de códigos de barras e outros instrumentos operacionais, garantiriam de forma mais segura a eficiência e a veracidade das informações, com rapidez e em tempo real. Assim se tornaria possível saber-se com segurança e com menores chances de erros o que se tem em estoque desde as matérias primas disponíveis aos produtos acabados, liberados para o carregamento. Este fato se torna relevante para uma maior operacionalização dos estoques.

-Adotar a pesquisa de mercado para analisar o grau de satisfação de seus clientes;

Não conhecer a opinião dos clientes em relação ao produto que este adquire é com certeza um grande ponto fraco. Quando a empresa não tem

serviço pós venda na maioria das vezes as reclamações chegam em tom de desabafo. E pior ainda que reclamar é não adquirir mais os produtos migrando para a concorrência. Então é crucial analisar o grau de satisfação dos clientes com um serviço de pós venda, como forma de se atender cada vez melhor os clientes e garantir a satisfação e fidelização destes, com um bom plano de pesquisa de mercado pós venda.

-Criar planos de negócios para lançamentos de produtos novos, utilizando técnicas como Payback, TIR, Método do valor presente e índice de lucratividade.

Torna-se relevante atualmente ao lançar-se a viabilidade de produzir-se algum novo produto a criação de um plano de negócio completo deste a pesquisa de mercado e todas as variáveis possíveis como: Payback, TIR, Método do valor presente e índice de lucratividade, como fator relevante para o sucesso deste. A Áurea Alimentos faz uso de algumas ferramentas das citadas acima, mas de forma isolada, desta forma torna-se relevante um maior estudo de viabilidade de lançamentos de seus produtos, principalmente com o uso da prática da pesquisa de mercado e tendências.

-Automatizar os registros de caixa e fluxo de caixa

Atualmente esses controles são feitos de forma manual, fato que dificulta o conhecimento em tempo real da situação financeira diária da organização. Seria relevante esta automação como forma de evitar-se retrabalhos com expressivos ganhos de qualidade e rapidez de informações disponibilizadas aos administradores para serem usadas como base e fundamento para tomadas de decisões gerenciais.

-Reduzir a captação de recursos de terceiros (Bancários).

Trabalhar com capital de terceiros, como vimos na disciplina de Gestão Financeira a Longo Prazo é na maioria das vezes mais vantajoso que o capital próprio, por ser uma fonte mais barata, porém a empresa deve ficar atenta com o grau de endividamento de forma a não comprometer seu fluxo financeiro. Se

for captado recursos para investimentos é justificável, se for para cobrir rombos é um ponto crítico que deve ser combatido a qualquer custo.

4.2.3 Oportunidades identificadas

São as forças externas que influenciam positivamente o negócio, os aspectos com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa. Por serem fatores externos, não temos como influenciar estes aspectos, porém é extremamente importante conhecer cada um deles para que sua empresa possa se preparar para aproveitar estas oportunidades. (PAULA, 2015)

De acordo com as colocações acima as oportunidades podem ser consideradas aqueles cenário externos que criam condições favoráveis a organização e podem constituir vantagem competitiva para a empresa.

A seguir vejamos alguns cenários que podem constituir como oportunidades atuais ou futuras para a Áurea Alimentos:

-Panificação:

Aumentar as vendas dos produtos do mix exclusivos para panificação, aproveitando a capacidade produtiva instalada na empresa do setor de forma a atingir-se novos mercados consumidores.

-Novos mercados (grandes redes).

O faturamento da organização pode ser incrementado com a introdução da marca junto a grandes redes de distribuição e comercialização de alimentos, fato que pode resultar em uma enorme vantagem competitiva com maior visibilidade da marca e dos produtos.

-Cultura da segurança do alimento

A segurança do alimento é primordial numa empresa alimentícia, perante isso a cultura da segurança e confiança dos alimentos produzidos pela empresa constituem oportunidade junto a seus clientes que irão adquirir seus produtos em função da relação de confiança conquistada ao longo do tempo.

-Exportações / importações

As exportações podem ser uma excelente oportunidade para a Área Alimentos, pois pode se constituir como importante incremento do seu faturamento através da abertura de novos canais de distribuição e consumo. O alimento é algo imprescindível ao ser humano e como a população mundial cresce de uma forma contínua, logo o consumo de alimentos tende a aumentar proporcionalmente. Podemos citar a China como importante polo consumidor de alimentos mundial, fato que se torna evidente analisando-se o índice demográfico daquele país, constituindo assim uma ótima oportunidade de ampliação dos canais de venda da organização.

As importações por sua vez podem ser consideradas uma grande oportunidade para a empresa, pois através desta a empresa pode reduzir seus custos produtivos com a aquisição de matérias primas e insumos mais competitivos se comprado com o mercado interno.

-Comercio eletrônico

O comércio eletrônico é sem dúvida uma grande oportunidade para a Área alimentos, considerando-se que cada vez mais as pessoas estão conectadas e interligadas. O e-commerce tem crescido de forma estrondosa devido a praticidade e comodidade dos clientes, que cada vez mais exigem rapidez e facilidade ao adquirirem produtos. Para isso a empresa precisa adequar sua logística para atender a necessidade deste público e utilizar este recurso como vantagem competitiva.

-Reduzir custos administrativos com terceirização de alguns serviços;

A empresa pode reavaliar alguns serviços internos e fazer um estudo de viabilidade de terceirização dos mesmo como forma de redução de despesas operacionais. Podemos citar como exemplos os serviços contábeis, Ti, e Marketing, que podem ser terceirizados total ou parcialmente.

-Investir em programas de incentivos: Qualificação da sua mão de obra interna visando o recrutamento interno para funções estratégicas;

A promoção e a qualificação interna podem constituir uma excelente oportunidade para a organização, pois pode ser um ponto relevante considerando-se a escassez de mão de obra qualificada da região para

preencher-se alguns postos estratégicos de trabalho. A empresa pode implantar programas e ações estratégicas para que seus colaboradores evoluam na empresa e almejem crescer profissionalmente. O recrutamento interno também pode constituir um fator motivacional muito importante para seus colaboradores, o que pode trazer resultados positivos para a organização.

-Investir em tecnologias e em planos de pesquisas e desenvolvimentos de forma a lançar produtos inovadores com alto valor agregado;

A tecnologia constitui um forte diferencial para qualquer empreendimento e pode sim se tornar um forte diferencial competitivo a organização, por isso a importância de se investir de forma contínua e permanente em novas fontes tecnológicas.

A pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos é também uma oportunidade para a organização desenvolver seu mix de forma a atingir-se novos mercados e manter-se competitiva, acompanhando as novas tendências de mercado.

-Redução dos estoques com parceria dos fornecedores;

Buscar firmar parcerias com fornecedores com o objetivo de reduzir-se os volumes de estoques de matérias primas e insumos de forma a garantir-se melhores resultados financeiros da organização.

-Criar e aprimorar metas comerciais para se obter um maior e melhor controle dos estoques.

A empresa precisa projetar metas comerciais arrojadas de forma a utilizar toda a sua capacidade produtiva, evitando ociosidade de máquinas e equipamentos e mesmo de linhas produtivas, devendo portanto traçar ações comerciais de forma a minimizar-se grandes oscilações de vendas, fato que dificulta a organização de suas linhas produtivas e de seus estoques.

4.2.4 Ameaças atuais e ou futuras identificadas

Segundo Paula (2015), “As ameaças devem ser tratadas com bastante cautela, pois podem prejudicar não apenas o planejamento estratégico da empresa, mas também os resultados.” Assim podemos afirmar que aspectos desfavoráveis se não tratados podem trazer enormes prejuízos para a organização. O primeiro passo para tal é necessário identificar-se as ameaças de forma a traçar-se planos estratégicos para minimizar-se os impactos das mesmas. A seguir veremos as principais ameaças atuais e ou futuras que podem interferir nos resultados organizacionais da Áurea Alimentos:

-Novas marcas concorrentes;

O ramo alimentício é bastante disputado, devido o crescente surgimento de novas marcas no mercado, que podem se tornar uma ameaça quer seja pelo preço do produto, qualidade ou outra vantagem percebida pelo cliente ou consumidor. Desta forma cabe a Áurea Alimentos buscar maneiras e alternativas de surpreender seus clientes e consumidores buscando a fidelização, mantendo-se competitiva e atuante junto ao seu público alvo.

-Segurança da informação: Invasão de Hackers;

Com o advento da internet e das redes mundiais de comunicação, houve ganhos espetaculares e jamais imaginados pela humanidade, porém temos também alguns problemas causados por estas tecnologias como o risco constante da segurança das informações ocasionados pela invasão de Hackers e programas destruidores como os vírus computacionais.

A segurança da informação é uma ameaça para muitas organizações, como também é para a Áurea Alimentos. A empresa juntamente com a sua equipe de TI, busca investir e desenvolver um trabalho constante de pesquisa e aplicação de novas tecnologias para impedirem o vazamento de informações confidenciais da organização, ou mesmo a invasão do seu sistema por Hackers, fato que poderia trazer enormes prejuízos para a organização.

-Fiscalizações;

As fiscalizações em uma fábrica alimentícia são constantes e muito rigorosas e podem constituir uma ameaça ao negócio. A Áurea Alimentos é

auditada constantemente por vários órgãos reguladores e precisa atender as exigências dos mesmos com um alto grau de excelência.

Assim sabendo-se a importância destas fiscalizações cabe a organização a busca constante da adequação de seus processos produtivos as exigências destes órgãos de modo a atender de forma satisfatória suas exigências, e garantir a funcionalidade do negócio sem contratempos e imprevistos que possam ocasionar problemas com os referidos órgãos.

-Pandemia e outras doenças;

Todo negócio pode ser impactado pelo surgimento de eventos inesperados e altamente relevante como o que está acontecendo na atualidade, portanto cabe a Áurea Alimentos, traçar estratégias de forma a minimizar estes impactos que podem comprometer os resultados organizacionais e trazer enormes prejuízos. Estas estratégias podem ser desde o investimento em Marketing para fortalecimento da marca, quanto o estudo de novos mercados consumidores de forma a incrementar o resultado financeiro da organização.

-Criar e aperfeiçoar programas específicos de desenvolvimento de liderança focados na sucessão empresarial em todos os níveis da organização;

Uma preocupação constante das organizações é a sucessão empresarial, fato que pode ser muito relevante para o sucesso ou fracasso de um determinado negócio. Uma ameaça futura a Áurea Alimentos poderá ser a falta de mão de obra qualificada para os cargos relevantes da organização.

Desta forma a empresa poderia desenvolver um plano de carreira de seus colaboradores de forma a identificar perfis e talentos que podem ser diferenciais na sucessão futura do negócio.

-Criar um plano de expansão de seus negócios para conhecer a sua realidade e saber de fato onde almeja chegar;

Quem não sabe onde desejar chegar, qualquer lugar está bom. Não ter um plano de crescimento uma meta estratégica de crescimento a longo prazo, pode se tornar uma ameaça ao negócio, quem não cresce, não se desenvolve e não almeja novos horizontes e é “engolido” pela concorrência. Assim a Áurea

Alimentos deve ter muito claro onde deseja chegar e buscar preparar-se para superar seus desafios e traçar novas metas de crescimento que podem ser até mesmo a abertura de novas filias e centros de distribuição.

-Criar e prospectar novos investimentos em marketing digital;

O Marketing digital é uma ferramenta de alcance além fronteiras que gera excelentes resultados ao negócio. Marketing Digital permite que se determine com muito mais precisão quem é seu público e quais são seus gostos e preferências.

Para a Áurea Alimentos, a compreensão das necessidades e desejos do consumidor, a análise da concorrência, a precificação dos produtos, a distribuição de seus produtos, podem ser fatores cruciais e determinantes para o sucesso do negócio fato que se consegue com investimentos em marketing digital.

A não consideração do marketing digital como uma ferramenta de gestão de desenvolvimento do negócio poderá ser uma ameaça a organização, se considerarmos o fato de que grande parcela da concorrência faz uso desta ferramenta como vantagem competitiva.

-Elevar o volume de vendas da organização de forma rentável, para aumentar nível de produção;

Linhas e máquinas ociosas podem ser uma ameaça aos bons resultados almejados por qualquer organização, desta forma cabe aos empreendedores da organização a equalização de seus processos produtivos de forma a se evitar-se tais acontecimentos.

Observa-se na organização foco de nossos estudos várias linhas produtivas ou equipamentos ociosos, fato que podem sim trazer diversas desvantagens competitivas organizacionais como aumento dos custos produtivos, perdas com depreciação e manutenção de equipamentos sem uso contínuo etc.

Assim sugere-se avaliar-se todo parque fabril e corrigir-se essas “anomalias” industriais para melhorar-se ainda mais os resultados organizacionais.

Ações como aumento de vendas e lançamento de novos produtos, podem ser algumas alternativas para reduzir-se algumas dessas ociosidades.

-Implementar serviços de pós vendas como a coleta de feedbacks e opiniões dos consumidores;

Cada vez mais se torna relevante conhecer-se o público consumidor, seus gostos e preferências e acima de tudo saber-se se o produto que este consome satisfaz suas necessidades. Não saber e não buscar conhecer o grau de satisfação dos consumidores em relação aos produtos oferecidos a estes, pode ser uma ameaça ao negócio.

A Áurea não possui serviço de pós vendas e nem tem um registro de pesquisa de coleta de feedbacks e opiniões de seus consumidores o que pode ser um fator muito negativo, na medida que poderá ocorrer problemas de insatisfação não detectados e haver perdas de clientes para concorrência ocasionados pela ausência de conhecimento do grau de satisfação dos consumidores.

4.3 NÁLISE DAS FORÇAS INTERNAS E EXTERNAS: SETOR DA MAIONESE

A seguir faremos uma análise do setor da maionese destacando-se os Pontos Fracos, Pontos Fortes, Oportunidades e as Ameaças deste setor que será fonte de nossos estudos. Estas informações são extremamente relevantes considerando-se e que a revitalização e a modernização deste setor produtivo é fonte principal de nossos estudos.

Assim conhecer o potencial ou riscos envolvidos no negócio é fator importantíssimo para que se possa argumentar a necessidade e viabilidade de se fazer os investimentos necessários neste setor produtivo da Áurea Alimentos.

4.3.1 Pontos Fracos

Podemos destacar como pontos fracos do setor da maionese da Áurea Alimentos:

-Maionese produto novo se comparado com os demais produtos comercializados pela empresa

A Áurea Alimentos, até pouco tempo atrás se chamava “Doces Áurea”, fato que não denotava nenhuma novidade de qual era seu propósito: Produzir e comercializar doces. Assim culturalmente a empresa sempre produziu produtos “doces”, ingressando bem mais tarde seus esforços produtivos na diversificação de produtos para outros ramos alimentares.

Podemos mencionar esta situação como ponto fraco da empresa em relação ao setor da maionese, considerando-se que o conhecimento deste produto desde o seu processo produtivo e emprego de tecnologias para fabricação, quanto para distribuição e comercialização para mercado consumidor é recente se comparado com alguns produtos já comercializados pela organização a quase 60 anos.

Este fator pode impactar nos resultados deste setor desde o custo elevado de produção, quando a conquista de uma parcela significativa do mercado consumidor.

-Baixo investimento em Marketing

Em relação ao setor da maionese observa-se pouco investimento em propagandas de Marketing para divulgação deste produto. Fato que é observado se compararmos com os demais produtos da organização.

-Margem de lucro pequena: Custo elevado de produção;

Como a tecnologia deste setor se encontra obsoleta, exige-se número elevado de mão de obra, fato que aumenta os custos produtivos. Outra dificuldade é o alto valor das embalagens e insumos utilizados na produção da maionese, o que acaba também ocasionando um maior custo produtivo.

-Poucas opções de embalagens e gramaturas disponíveis no mercado;

A diversificação de embalagens pode ser um diferencial competitivo, que pode influenciar o consumo deste produto. Observa-se nesta linha poucas opções de embalagens disponíveis no mercado o que pode ser um ponto fraco. Atualmente as embalagens disponíveis comercializadas são: Sachê 6g, bisnaga 190g e 340g, e balde de 3kg.

4.3.2 Pontos Fortes

Faremos a seguir uma análise dos pontos fortes do setor da maionese em relação aos resultados organizacionais da Áurea Alimentos:

-Produto que está na curva ABC de produtos da Áurea Alimentos;

A curva ABC, ou 80-20, é baseada no teorema do economista e sociólogo Vilfredo Pareto (1848-1923), que, em um estudo sobre a renda e riqueza na Itália, no século XIX, observou que uma pequena parcela da população, 20%, concentrava a maior parte da riqueza, 80%. A curva ABC é um método de classificação de informações usado para que se separem os itens de maior importância, normalmente em menor número. Em uma organização, a curva ABC é muito utilizada para a administração de estoques, mas também para a definição de políticas de vendas, para o estabelecimento de prioridades, para a programação de produção etc. Na administração de estoques, por exemplo, o administrador usa a curva ABC como um parâmetro que informa sobre a necessidade de aquisição de matérias-primas essenciais para o controle do estoque, que varia de acordo com a demanda do consumidor. Na avaliação dos resultados da curva ABC, percebemos o giro dos itens no estoque, o nível da lucratividade e o grau de representação no faturamento da organização. (PAOLESCI, 2014, pg.42)

De acordo com o autor acima os produtos que fazem parte da curva ABC, são aqueles considerados de grande relevância para a organização. A maionese é um produto que na escala da Áurea Alimentos está nesta relação de grau e importância para a organização, pois tem grande representatividade nos resultados da empresa, principalmente na linha de sachês. Assim considera-se a maionese como um ponto forte nos resultados da organização em relação ao seu faturamento.

-Incremento no faturamento da empresa e segurança contra oscilações de mercado;

Como já foi colocado anteriormente o negócio da Áurea Alimentos sempre foi a produção e comercialização de doces, assim a maionese surgiu na empresa como um produto a incrementar o faturamento e também como forma de garantir-se bons resultados organizacionais mesmo durante quedas eventuais e sazonais de venda de alguns produtos.

Por exemplo no inverno tem-se a diminuição das vendas do refresco em pó, em algumas ocasiões do ano o consumo de doces diminui e assim sucessivamente. Quanto maior o mix e mais diversificado este for menores os impactos das oscilações das vendas sobre o resultado financeiro da empresa.

-Produto conhecido e consumido mundialmente;

A maionese é um produto consumido e conhecido mundialmente e portanto tem uma parcela de mercado elevada se comparado com alguns produtos que são fabricados pela Áurea Alimentos.

A questão cultural influencia o modo de alimentação das pessoas, um doce que se consome aqui no Brasil, pode nem ser conhecido e muito menos comercializado em alguns países do exterior. Fato que dificilmente não irá acontecer com a maionese considerando-se as proporções mundiais de consumo deste alimento.

-Facilidade de exportação;

Como mencionado anteriormente a maionese é um alimento que tem consumo mundial, fato que facilita a exportação para vários países. Assim pode-se dizer que existe muitas possibilidades de crescimento desta linha produtiva devido ao enorme nicho de mercado e potencial deste produto.

4.3.3 Oportunidades

Em relação a maionese existem diversas oportunidades que precisam ser exploradas como vantagem competitiva de forma a conseguir-se melhorar-se os resultados organizacionais da empresa. Podemos destacar como oportunidades:

-Diversificação do Mix / embalagens;

A maionese traz diversas oportunidades para a empresa desde diversificação quanto o atingimento de novas fatias de mercado. Uma oportunidade seria a comercialização da maionese em novas embalagens flexíveis como o pouch, Isto poderia reduzir os custos em relação as embalagens e conseguir-se maior concorrência de mercado.

-Oportunidade de atingir-se novos mercados;

A empresa precisa trabalhar a perspectiva de exportação de seus produtos de forma a aumentar seus resultados. A maionese é um produto que pode ser facilmente exportado e portanto pode se visualizar uma grande oportunidade para a organização em relação a este produto.

-Maionese caseira X industrializada;

Cada vez mais as pessoas estão buscando e consumindo alimentos mais saudáveis para evitar-se problemas graves de saúde causados pela ingestão de alimentos gordurosos e com alto teor de açúcares e sódio. A maionese também está incluída nesta relação, porém a receita com a qual esta é desenvolvida pode ser fator determinante podendo ser diferenciais de venda o grau de calorias e sódio inclusos na fórmula do produto.

A maionese industrializada da Áurea Alimentos é mais saudável que as caseiras, por conter na sua formulação menos gorduras e sódio que as tradicionais. Esse fator é uma vantagem competitiva em relação a muitas marcas de maionese. Este diferencial pode ser uma grande oportunidade de exploração de mercado e ser usada como vantagem competitiva.

4.3.4 Ameaças

As ameaças são aqueles pontos em que a empresa precisa combater para que se consiga chegar onde se almeja. No setor da maionese existem algumas ameaças que devem ser sanadas de forma a evitar-se possíveis problemas e prejuízos a organização. Podemos citar como ameaças:

-Tecnologia obsoleta;

Um dos principais problemas atuais do setor da maionese da Áurea Alimentos é a tecnologia para fabricação que se encontra ultrapassada.

Observamos esta ameaça se analisarmos o número de mão de obra envolvida no processo de fabricação, bem como a capacidade produtiva que se encontra restringida no que se refere a volumes de produção. Assim a falta de

tecnologia eficiente pode comprometer a competitividade do setor e os resultados que a empresa espera deste.

-Produto sujeito a graus elevados de contaminações se comparado com outros produtos alimentícios.

Segundo Souza (2004), um alimento está contaminado quando contém elementos estranhos à sua natureza e composição. A presença destes elementos pode tornar o alimento não seguro, representando um perigo o seu consumo. A contaminação poderá ser física, química ou microbiológica.

A Maionese é fabricada em quase sua totalidade com base emulsificada “crua”, o que pode ser um risco se considerarmos a maior facilidade destes alimentos produzidos se deterioram. Para a produção e comercialização da maionese, portanto é necessário a implantação de normas impecáveis de higiene e manipulação de alimentos como forma de garantir-se a segurança alimentar deste produto.

Segundo Souza (2004), as Boas Práticas de Fabricação são normas e procedimentos técnico-sanitários que garantem a produção de alimentos seguros. Nos estabelecimentos comerciais ou industriais de alimentos as boas práticas devem ser aplicadas a todo o fluxo de produção alimentar, desde a aquisição da matéria prima até o consumo.

A Áurea alimentos adota normas rigorosas em seus processos produtivos além das análises constantes para garantir a segurança e a procedência deste produto aos seus consumidores finais. Uma ameaça constante portanto é a contaminação deste alimento que pode trazer sérios problemas a organização e a saúde do consumidor final. Para isso a empresa precisa cada vez mais buscar novos métodos produtivos eficientes de forma a minimizar esses riscos e garantir que não se tenha prejuízos de descarte de produtos impróprios ao consumo causados por contaminações microbiológicas.

-Produto com forte concorrência no mercado;

A concorrência é sem dúvida uma ameaça constante a qualquer negócio, porém cabe a empresa a busca de alternativas para reduzir esta ameaça. Uma ameaça que a empresa enfrenta em relação a maionese é a briga constante por preço, principalmente nas linhas de foodservice.

Para enfrentar esta ameaça a empresa precisa tornar a maionese um produto competitivo comercialmente e para tanto torna-se necessário a redução de seus custos produtivos, com a aquisição de matérias primas mais baratas e com emprego de tecnologia produtiva para reduzir suas despesas com excesso de mão de obra, no processo de fabricação da maionese.

5 PROGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ENCONTRADA NA EMPRESA

Segundo o Portal Educação (2019), prognóstico é uma previsão baseada em fatos ou dados reais e atuais, que podem indicar o provável estágio futuro de um processo. Em suma, o prognóstico é todo o resultado que é tido como uma hipótese ou probabilidade, ou seja, algo que pode acontecer devido as circunstâncias observadas no presente.

O prognóstico, tem a ver com o futuro, com as várias possibilidades de cenários que podem vir a existir. O prognóstico depende, portanto, de como é entendida e conduzida a situação atual e o que queremos para o desenvolvimento futuro.

Baseados neste conceito vimos que o setor de produção da maionese da Aurea Alimentos, necessita de investimentos para que possa continuar funcionando e entregando os resultados esperados pela organização.

A Áurea Alimentos é uma empresa especializada na produção de alimentos que atendem a diversos públicos, pois seus produtos são diversificados. É dessa forma que a empresa vem se mantendo no mercado no decorrer dos seus quase 60 anos. A linha “Salgada” foi uma boa sacada da organização no que se refere a diversificação e inovação para a empresa, observando-se a história da empresa que foi sempre especializada na produção de doces. Com o passar dos anos a empresa viu nesta linha diversas possibilidades de ganhos para a organização, desta forma atualmente a empresa está vendo como uma grande oportunidade de investimento a reestruturação desta linha produtiva como meio de aumentar seu portfólio e alcançar ainda melhores resultados para a organização.

De acordo com os dados coletados e mencionados neste trabalho, percebe-se que torna-se urgente uma intervenção na linha produtiva da maionese, visto que o setor está obsoleto em relação as tecnologias utilizadas na fabricação deste produto, e mesmo a própria estrutura física do setor necessita de investimentos urgentes, para que possa continuar produzindo atendendo as normas e vigências sanitárias.

Assim apresentaremos a seguir uma proposta de intervenção para reestruturação desta linha com objetivo de moderniza-la e torna-la apta a entregar os resultados que a organização necessita.

6 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO E OU/PROJETOS

A seguir destacamos as propostas de intervenções da situação encontrada através do estudo realizado no departamento industrial no setor de produção da maionese. Sendo destaque deste trabalho acadêmico a modernização e revitalização do processo de produção deste setor.

O estudo destacado neste trabalho tem a finalidade de apresentar a empresa Áurea Alimentos uma proposta de intervenção do setor produtivo em destaque como uma opção de investimento com retorno num período de médio prazo.

A proposta de intervenção consiste na criação de um novo setor produtivo para a linha da maionese, com a modernização das instalações físicas e também a aquisição e uso de novas tecnologias e equipamentos para o processo de fabricação da maionese.

6.1 INSTALAÇÕES FÍSICAS

A empresa começa a desenvolver seus primeiros lotes pilotos da linha da maionese nos anos de 1998, buscando tecnologia e conhecimento para produção e comercialização desta linha produtiva. Em 2004 inaugura sua atual linha produtiva com investimentos em tecnologias e instalações físicas da mesma, desde então muito pouco investiu em reestruturação da atual linha produtiva.

Desde esta última intervenção novas tecnologias surgiram evidenciando que torna-se urgente uma reestruturação do setor. Esta proposta de intervenção abrange também as condições físicas do setor que por mais que a empresa faça reparos e pequenas reformas de manutenção se tornou com o passar dos anos inadequadas para o atual processo produtivo da maionese, fato que se comprova através do estudo que veremos a seguir dos atuais equipamentos disponíveis no mercado, que a atual estrutura não comportaria, quer seja por espaço físico quanto por layout da estrutura atual existente.

De acordo com o Guia de Boas Práticas para Bancos de Alimentos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (2019), ao se planejar a estrutura física de uma Unidade de Produção de Alimentos, deve-se obedecer aos requisitos

exigidos pela legislação sanitária brasileira, sendo a mais recente, a Resolução RDC nº. 216 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), de 15 de setembro de 2004.

Esta resolução traz o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Além da legislação, existem no Brasil bem como publicações que recomendam como a Unidade deve ser planejada e como sua obra deve ser executada. Os aspectos relacionados à estrutura física são preponderantes para aplicação das BPF (Boas Práticas de Fabricação) em serviços de alimentação, pois aspectos como a escolha do material de revestimento do piso e paredes, dimensionamento e localização de ralos dos pisos para escoamento de água podem influenciar diretamente nas condições higiênicas da unidade produtiva.

6.2 NOVOS EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIAS

De acordo Romanhuk (2020), com a urbanização e o surgimento de novas ocupações do homem moderno o estilo de vida tem mudado rapidamente, está mais acelerado, influenciando desta forma o hábito alimentar da população que busca formas rápidas, práticas, nutritivas e saudáveis que, associadas ao crescimento da população, a urbanização crescente e ao envelhecimento, influenciarão de forma marcante o consumo.

Romanhuk (2020), nos relata que são grandes as oportunidades para a indústria, tanto no mercado interno quanto no externo. Neste último, devem-se seguir as megatendências mundiais para 2050, a Agricultura (diversificação, evoluindo de grandes produtoras de commodities para grandes exportadores de produtos com maior valor agregado) e mudanças nas fronteiras dos mercados (buscar novos mercados, tendo em vista que algumas regiões do mundo já atingiram seu potencial máximo, enquanto outras não).

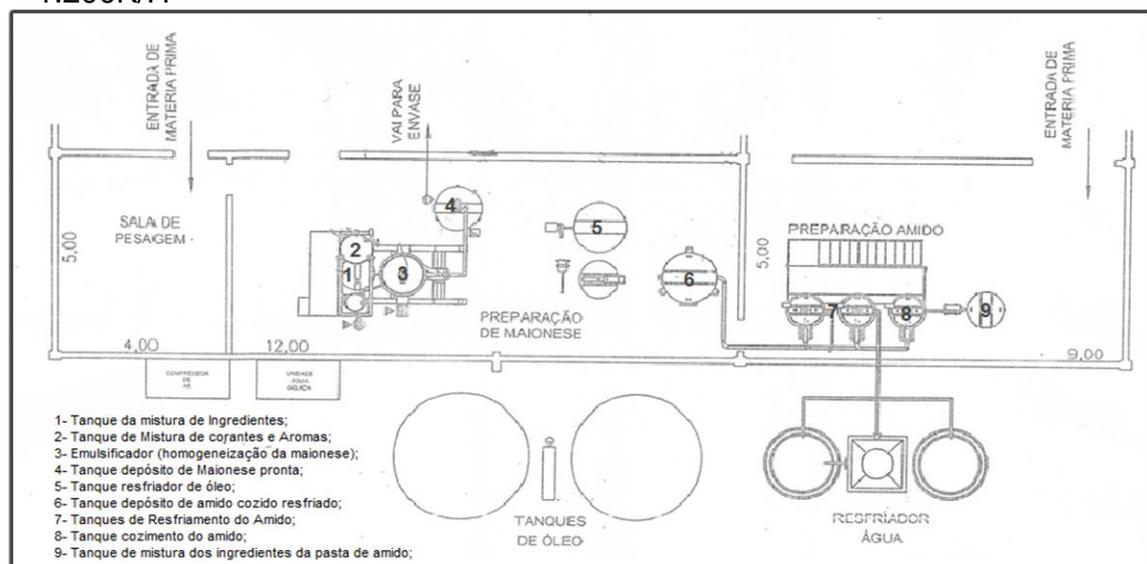
Segundo Romanhuk (2020), para se produzir alimentos no futuro é imprescindível o uso e o emprego da biotecnologia, da inteligência tecnológica, da transformação digital, resultando em novas formas de monitoramento, gestão e prestação de serviços. Paralelos a este avanço a indústria alimentícia vem se diversificando e buscando novas formas de produzir e desenvolver novos alimentos de forma a atender as novas demandas de consumo.

Com novos hábitos de consumo surgem novas oportunidades para a indústria alimentícia principalmente na produção e comercialização de alimentos de consumo rápidos, como é o caso dos alimentos industrializados e pré preparados que podem ser consumidos separadamente ou como acompanhamento diversos, como é o caso dos molhos e condimentos.

No caso do preparo da maionese que é o base de estudo deste trabalho, o uso de tecnologias para a produção desta é uma realidade, visto que atualmente existem novas formas de se produzir este produto que cada vez mais é consumido mundialmente.

A seguir será apresentado a planta baixa de uma nova tecnologia como opção de modernização do setor produtivo da maionese da Áurea Alimentos.

Figura 12: Layout de uma nova linha produtiva de Maionese: Capacidade 1.000 – 1.200K/H



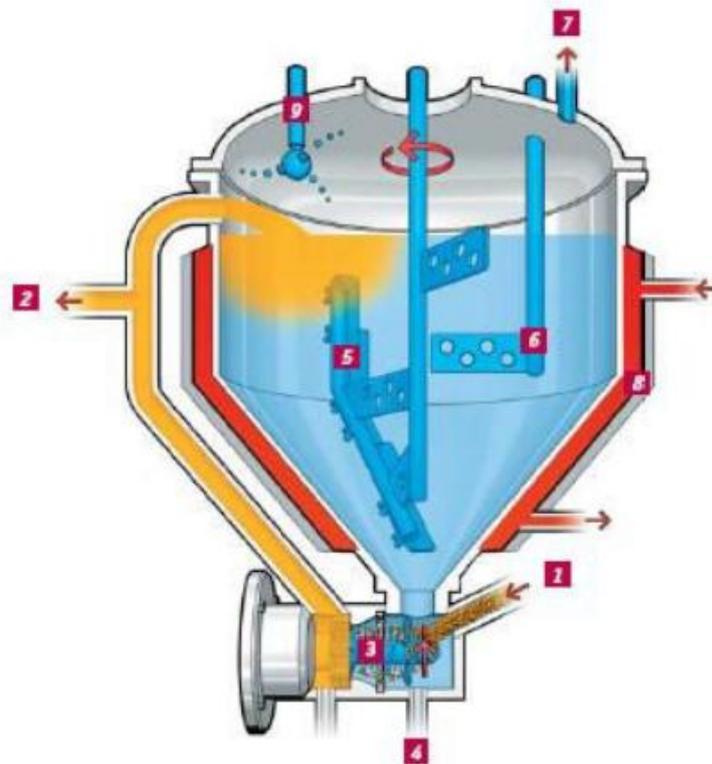
Fonte: ÁPITEC (2021)

A imagem acima nos mostra uma planta contínua de um setor produtivo da maionese, que vai desde o cozimento da pasta de amido e resfriamento do mesmo para posterior uso no preparo da maionese juntamente com os demais ingredientes.

A maionese da Aurea alimentos como foi relatada anteriormente é uma mistura de pasta de amido cozida e resfriada até 25 graus, com uma emulsão de ovo e óleo para formar a maionese, juntamente com a adição de aromas e corantes e demais ingredientes.

Observe na figura abaixo o equipamento emulsificador responsável pela a homogeneização da maionese, no novo modelo sugerido para a Área Alimentos, onde a emulsificação deixaria de ser feita em uma bateadeira aberta com capacidade de 100kg por batelada, passando para um processo num moinho de uma linha continua fechada e mais segura do ponto de vista microbiológico e com uma capacidade de 1.000 a 1.100kg por batelada.

Figura 13: Equipamentos de uma linha continua de produção de maionese:



Fonte: Gama (2017).

Legenda:

- 1-Entrada da mistura (óleo, água, amido e condimentos);
- 2-Saída da maionese pronta;
- 3-Emulsificador (moinho coloidal);
- 4-Saída da sobra de limpeza;
- 5-Agitador;
- 6-Defletor de quebra do vórtice;
- 7-Bomba de vácuo;
- 8-Vapor de aquecimento (quando for processo térmico);
- 9-Higienização CIP.

6.2.1 Processo contínuo de fabricação da maionese

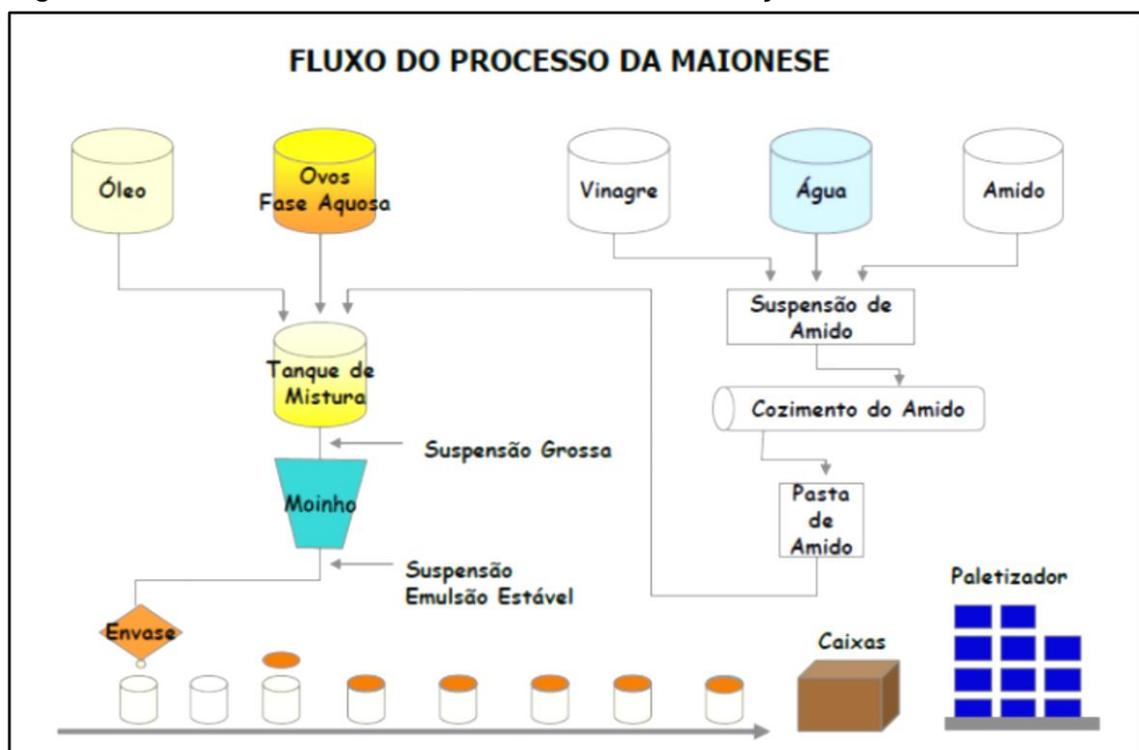
O projeto de fabricação que está sendo apresentado neste projeto trata-se de uma linha contínua de produção de maionese que evita expor o produto a contaminações e contatos manuais, fato que pode resultar em falhas no processo de produção.

Este novo modelo irá aumentar a produtividade do setor e garantir a legitimidade das boas práticas de fabricação, tornando este setor mais produtivo, resultando numa melhor competitividade para a organização, de forma a atender as novas necessidades da indústria.

Segundo Gama (2017), uma linha produtiva de fabricação de maionese pode ser semi contínua ou contínua, dependendo da capacidade de produção da planta. Para pequenas produções ou produtos variáveis a produção semi contínua é a mais adequada. A penas para grandes produções de um só tipo de produto é conveniente a produção contínua.

Vejamos a seguir o fluxograma básico do processo de produção da maionese conforme nos relata D'arce (2018).

Figura 14: Fluxo de um Processo Contínuo de Produção de Maionese



Fonte: D'arce (2018)

Segundo Pereira (2010), para produzir de modo contínuo, são necessários um grande investimento em automação e a garantia de uma quantidade considerável de matéria prima para não ser interrompido o processamento. Já o processo por batelada é bem mais flexível, podendo-se fazer uma nova mistura a cada batelada, mas a produção é bem mais reduzida.

O atual processo de produção da maionese da Áurea Alimentos é por bateladas, ou seja depende de interação entre os processos: Máquinas e operador. Este processo como vimos acima limita a quantidade de produção e ainda pode ser uma fonte causadora de contaminações, considerando-se que o processo sofre interferências frequentemente dos operadores da linha produtiva.

A ideia deste trabalho é apresentar uma sugestão de revitalização com um processo contínuo de produção para maionese, tendo por objetivo elevar-se a quantidade produzida e a segurança alimentar deste produto, além de se reduzir-se os custos produtivos do setor. Considerando-se que processos semi-contínuos dispendem de maior mão de obra e maiores recursos para se produzir em média quantidades menores que os sistemas contínuos.

6.3 ANÁLISES FINANCEIRAS

Segundo Claudino (2021), a análise financeira, conhecida também como análise econômica, consiste em se estudar a capacidade de gerar lucro de uma organização. Também pode-se dizer que é uma maneira de medir seu desenvolvimento. Através dos métodos da análise financeira se consegue avaliar a situação financeira do negócio. O objetivo é determinar o seu desempenho para o melhor uso dos seus recursos.

Claudino (2021), destaca que com a análise financeira se consegue medir a capacidade que a organização tem de gerar lucro aos seus investidores, tendo este uma visão real das finanças da organização, observando-se desta forma se os resultados da organização estão positivos ou negativos, servindo de base para se tomar decisões relevantes sobre o negócio.

Para Claudino (2021), um bom gestor precisa conhecer entender e interpretar as análises financeiras do seu negócio fato que é importantíssimo para que este tome decisões em um curto espaço de tempo, evitando e

resolvendo problemas financeiros futuros da organização. Assim cabe ao gestor deixar seus dados contábeis atualizados, contratando um bom contador ou mesmo terceirizando estes serviços contábeis, fato que também pode ser mais vantajoso, visto a importância que tem esta análise para o bom resultado da organização.

A seguir faremos algumas análises financeiras do projeto de modernização e revitalização do setor produtivo da maionese.

6.3.1 Demonstração do Resultado do Exercício - DRE

A DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) é um resumo das operações financeiras da empresa em um determinado período de tempo para deixar claro se a empresa teve lucro ou prejuízo. Tecnicamente, é um demonstrativo contábil aplicado dentro do regime de competência para mostrar como é formado o resultado líquido do exercício (normalmente do ano), por meio da comparação entre receitas e despesas. A DRE apresenta a síntese dos resultados das atividades operacionais e não operacionais da empresa. Isso é feito de forma gerencial, com as projeções de crescimento, custos, etc., como de forma fiscal, apresentando os impostos e taxas recolhidas durante o ano. (SARDAGNA, 2021).

Como vimos acima a DRE é um relatório contábil que evidencia se as operações de uma empresa estão gerando lucro ou prejuízo, considerando um determinado período de tempo. Assim o objetivo principal desta é detalhar a informação do resultado líquido de um exercício de uma organização através do confronto das receitas, custos e despesas de uma empresa num período de tempo.

A seguir veremos os Demonstração do Resultado do Exercício atual e o projetado após o investimento considerando um aumento de produção e venda de 50% e uma crescente em média de 2% dos volumes de produção e venda nos anos seguintes ao investimento.

Quadro 4: Demonstração do resultado do exercício atual, sem os investimentos:

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO ATUAL UNIDADE MAIONESE				
Situação	Realizado	Realizado	Realizado	Em andamento
ITENS / ANOS	2018	2019	2020	2021
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	4.896.495	6.263.352	7.736.858	8.510.544
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA				
Devoluções e Abatimentos(despesas de venda)	348.540	382.105	481.874	425.527
Impostos Incidentes sobre as Vendas	788.582	1.004.221	1.201.075	1.421.261
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	3.759.373	4.877.026	6.053.910	6.663.756
(-) Custos dos Produtos Vendidos e Frete	3.030.935	3.710.738	4.517.853	4.936.116
(=) LUCRO BRUTO	728.437	1.166.288	1.536.057	1.727.641
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	950.004	980.644	945.686	898.401
(=) LUCRO ANTES DO IR E CONTRIB SOCIAL	-221.566	185.643	590.371	829.239
(-) Provisão para o IR e CS		55.693	177.111	248.772
(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-221.566	129.950	413.260	580.467

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Na demonstração do resultado do exercício acima atual da Aurea Alimentos é considerado somente a análise do setor da maionese, onde observamos um prejuízo no ano de 2018, e após este período um crescente aumento no lucro que este setor proporcionou a organização.

Quadro 5: Demonstração do resultado do exercício planejada para os próximos dez anos, após os investimentos

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PLANEJADA UNIDADE MAIONESE										
Situação	Planejado									
ITENS / ANOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	11.063.708	12.170.078	13.387.086	13.721.763	14.064.807	14.416.428	14.776.838	15.146.259	15.524.916	15.913.039
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA										
Devoluções e Abatimentos(despesas de venda)	553.185	608.504	669.354	686.088	703.240	720.821	738.842	757.313	776.246	795.652
Impostos Incidentes sobre as Vendas	1.847.639	2.032.403	2.235.643	2.291.534	2.348.823	2.407.543	2.467.732	2.529.425	2.592.661	2.657.477
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	8.662.883	9.529.171	10.482.089	10.744.141	11.012.744	11.288.063	11.570.264	11.859.521	12.156.009	12.459.909
(-) Custos dos Produtos Vendidos e Frete	6.085.039	6.693.543	7.362.897	7.546.970	7.735.644	7.929.035	8.127.261	8.330.443	8.538.704	8.752.171
(=) LUCRO BRUTO	2.577.844	2.835.628	3.119.191	3.197.171	3.277.100	3.359.028	3.443.003	3.529.078	3.617.305	3.707.738
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	853.481	836.412	819.684	803.290	787.224	771.480	756.050	740.929	726.110	711.588
(=) LUCRO ANTES DO IR E CONTRIB SOCIAL	1.724.362	1.999.217	2.299.508	2.393.881	2.489.876	2.587.548	2.686.953	2.788.149	2.891.195	2.996.150
(-) Provisão para o IR e CS	517.309	599.765	689.852	718.164	746.963	776.264	806.086	836.445	867.358	898.845
(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	1.207.054	1.399.452	1.609.655	1.675.717	1.742.913	1.811.284	1.880.867	1.951.705	2.023.836	2.097.305

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Na demonstração do resultado do exercício acima planejado da Aurea Alimentos, projeta-se um crescimento de 50% no volume de produção e vendas a partir do ano de 2022 quando se projeta o investimento e nos seguintes uma média de 2% de crescimento. Esta projeção foi feita para se justificar o

investimento, baseado no crescimento que vem acontecendo nos anos anteriores.

6.3.2 Fluxo de caixa

É um instrumento que auxilia no controle financeiro. Esse recurso permite analisar e acompanhar as ações de movimentação da empresa, com uma relação de entradas (receitas) e saídas (despesas). Ele o ajudará na tomada de decisão e melhorará seu desempenho financeiro. O fluxo de caixa irá apoiá-lo principalmente no gerenciamento de gastos, controle financeiro e no processo de tomada de decisão. Somente um bom contador irá analisar seus dados financeiros e organizará de forma consistente, ao ponto que sua empresa chegue ao equilíbrio financeiro. (CLAUDINO, 2021)

Como vimos acima o Fluxo de caixa permite que exista um controle financeiro na empresa, possibilitando que as despesas e os pagamentos sejam efetuados cumprindo-se assim as obrigações do negócio. Dessa forma podemos afirmar que o fluxo de caixa é o principal instrumento de gestão financeira de uma empresa, sem ele é impossível calcular-se os recursos que entram e que saem da organização. Através deste o gestor sabe se seu negócio está financeiramente saudável, pois consegue acompanhar e analisar as movimentações financeiras do seu negócio ao longo do tempo e tomar a melhor decisão sobre o capital de giro da empresa.

A seguir veremos os fluxos de Caixas do exercício atual e o projetado após o investimento, considerando um aumento de produção e venda de 50% e uma crescente em média de 2% dos volumes de produção e venda nos anos seguintes ao investimento.

Quadro 6: Fluxo de caixa do exercício atual, sem os investimentos

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA ATUAL UNIDADE MAIONESE				
Situação	Realizado	Realizado	Realizado	Em andamento
ANOS	2018	2019	2020	2021
(+) RECEITAS	3.759.373	4.877.026	6.053.910	6.663.756
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS - CPV	3.030.935	3.710.738	4.517.853	4.936.116
(-) CUSTOS E DEPESAS FIXAS	939.478	970.118	935.370	888.085
(-) DEPRECIACÃO	10.526	10.526	10.316	10.316
(=) LUCRO OPERACIONAL TRIBUTÁVEL	-221.566	185.643	590.371	829.239
(-) IMPOSTO D RENDA		55.693	177.111	248.772
(=) LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL	-221.566	129.950	413.260	580.467
(+) DEPRECIACÃO	10.526	10.526	10.316	10.316
(=) FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	-211.040	140.476	423.576	590.783
(+ ou -) INVEST. OU DESINVESTIMENTOS LÍQUIDOS EM RQUIPAMENTOS / MÁQUINAS				
(+ OU -) INVEST. OU DESINVESTIMENTOS EM CAPITAL DE GIRO				
FLUXO DE CAIXA LIVRE	-211.040	140.476	423.576	590.783

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Na planilha o Fluxo de caixa do exercício atual da Aurea Alimentos é considerado somente a análise do setor da maionese, onde observamos que no ano de 2018, ficou negativo trazendo com certeza transtornos ao controle de caixa da organização, após este período houve um crescente aumento do fluxo de entradas com saldo positivo e constante.

Quadro 7: Fluxo de caixa planejado para os próximos dez anos, após os investimentos

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA PLANEJADO UNIDADE MAIONESE										
Situação	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado
ANOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
(+) RECEITAS	8.662.883	9.529.171	10.482.089	10.744.141	11.012.744	11.288.063	11.570.264	11.859.521	12.156.009	12.459.909
(-) CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS - CPV	6.085.039	6.693.543	7.362.897	7.546.970	7.735.644	7.929.035	8.127.261	8.330.443	8.538.704	8.752.171
(-) CUSTOS E DEPESAS FIXAS	823.165	806.096	789.368	772.974	756.908	741.164	725.734	710.613	695.794	681.272
(-) DEPRECIACÃO	30.316	30.316	30.316	30.316	30.316	30.316	30.316	30.316	30.316	30.316
(=) LUCRO OPERACIONAL TRIBUTÁVEL	1.724.362	1.999.217	2.299.508	2.393.881	2.489.876	2.587.548	2.686.953	2.788.149	2.891.195	2.996.150
(-) IMPOSTO D RENDA	517.309	599.765	689.852	718.164	746.963	776.264	806.086	836.445	867.358	898.845
(=) LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL	1.207.054	1.399.452	1.609.655	1.675.717	1.742.913	1.811.284	1.880.867	1.951.705	2.023.836	2.097.305
(+) DEPRECIACÃO	30.316	30.316	30.316	30.316	30.316	30.316	30.316	30.316	30.316	30.316
(=) FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	1.237.370	1.429.768	1.639.971	1.706.033	1.773.229	1.841.600	1.911.183	1.982.021	2.054.152	2.127.621
(+ ou -) INVEST. OU DESINVESTIMENTOS LÍQUIDOS EM RQUIPAMENTOS / MÁQUINAS	2.600.000									
(+ OU -) INVEST. OU DESINVESTIMENTOS EM CAPITAL DE GIRO										
FLUXO DE CAIXA LIVRE	-1.362.630	1.429.768	1.639.971	1.706.033	1.773.229	1.841.600	1.911.183	1.982.021	2.054.152	2.127.621

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Na planilha o Fluxo de caixa do exercício planejado da Aurea Alimentos é considerado somente a análise do setor da maionese, onde observamos um aumento constante das receitas fato que irá contribuir para que o fluxo de caixa da empresa tenha um amento significativo, isto se dará pelo aumento do volume de vendas e a redução dos custos produtivos em relação ao volume produzido.

6.4 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTO

Wainberg (2021), destaca que a análise das técnicas de investimento, consiste na avaliação através de um conjunto de técnicas utilizadas por um gestor ou investidor para assim se determinar se os recursos que serão investidos em determinado projeto vale a pena ser realizado, ou seja se o negócio é viável para se realizar o investimento que se pretende executar. Isto é feito sempre considerando-se os riscos de cada projeto e também o custo de capital próprio e de terceiros utilizado no financiamento do empreendimento.

A seguir veremos as principais Técnicas de Avaliação de Investimentos aplicados ao projeto deste trabalho de revitalização e modernização do setor da maionese.

6.4.1 Método Payback

“O cálculo do payback, como o próprio nome sugere, demonstra em quanto tempo o investimento será recuperado. Quanto menor o payback, maior a liquidez do projeto e, portanto, menor o seu risco.” (CAMLOFFSKI, 2014, p. 65)

Conforme nos relatou o autor acima o payback, ou tempo de retorno, consiste na apuração do tempo necessário para que o somatório dos benefícios de caixa se iguale ao somatório dos dispêndios de caixa. Dessa forma calcula-se o payback considerando-se quanto tempo o projeto “se paga”, ou seja, em que momento se recuperará o valor investido.

A seguir veremos o Payback do projeto de revitalização do setor produtivo da maionese da Áurea Alimentos:

Quadro 8: Análise de investimento: Método Payback

ANÁLISE DO INVESTIMENTO: MÉTODO PAYBACK			
TIPO	VALOR INVESTIMENTO	FLUXO DE CAIXA	FLUXO DE CAIXA ACUMULADO
2022	2.600.000	-----	-2.600.000
2023		1.429.768	-1.170.232
2024		1.639.971	469.739
TOTAL	2.600.000	3.069.739	-----
OBS.: No ano de 2024 recupera-se o investimento e sobra 469.739			
Cálculo Paback:			
	1.639.971	-----	12 meses
	1.170.232		x
<u>1.170.232</u>	0,713568716	X 12 é igual 9 meses logo temos:	
<u>1.639.971</u>			
PAYBACK 2 ANOS E 9 MESES			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Se analisarmos este método de avaliação do investimento logo observamos que o retorno do investimento ocorre em um prazo de tempo relativamente curto, o que reduz as chances de perdas do investimento, pois como vimos quanto menor o payback, maior a liquidez do projeto e, portanto, menor o seu risco.

Assim se consideramos esta análise financeira o projeto é viável para a organização.

6.4.2 Método do Valor do Presente Líquido - VPL

O método de cálculo do valor presente líquido (VPL) apura, em valores atuais, o ganho financeiro previsto para o projeto. Para tanto, é necessário descapitalizar todos os valores constantes no fluxo de caixa e diminuir este resultado pelo investimento inicial. Se o resultado do VPL for superior a zero, significa que o projeto merece continuar sendo analisado, por outro lado, se o resultado for negativo (inferior a zero), o projeto deve ser descartado. (CAMLOFFSKI, 2014, p.75).

Podemos afirmar de acordo com as colocações acima que o VPL, consiste em determinar um valor instantâneo inicial, a partir de um fluxo de caixa formado por receitas e despesas, descontados ao custo do capital.

A seguir veremos o VPL do projeto de revitalização do setor produtivo da maionese da Áurea Alimentos:

Quadro 9: Análise de investimento: Método do Valor Presente - VPL

ANÁLISE DO INVESTIMENTO: MÉTODO DO VALOR PRESENTE LÍQUIDO: VPL	
CÁLCULO VPL COM USO DA CALCULADORA HP	
<F> <REG>	Limpa os registradores
2.600.000<CHS> <g> <CF0>	Inserir fluxo de caixa na data 0
1.362.630 CHS<g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 1
1.429.768<g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 2
1.639,971 <g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 3
1.706.033<g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 4
1.773.229 <g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 5
1.841.600 <g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 6
1.911.183 <g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 7
1.982.021 <g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 8
2.054.152 <g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 9
4.727.621 <g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 10
20 <i>	Inserir a taxa de desconto
<f> <NPV>	solicita o cálculo do valor presente líquido
VPL = 2.514.511,94	Resultado VPL

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Se observarmos o resultado da apuração da análise do VPL, chegamos à conclusão que o projeto é viável, pois tem resultado muito superior a 0, o que nos leva a crer que o investimento se justifica e vale a pena ser posto em prática.

6.4.3 Método da Taxa Interna de Retorno -TIR

Camloffski (2014), coloca que a taxa interna de retorno é a taxa que faz com que se verifique a seguinte situação: Valor presente das entradas de caixa = Investimento inicial.

Pode-se deduzir assim que a TIR é a grosso modo, a rentabilidade projetada do investimento, ou seja, quanto está se estimando ganhar (%) de acordo com o orçamento de caixa definido. A TIR indica o ganho em relação ao dinheiro empregado (investimento), ou seja, a rentabilidade do mesmo.

A seguir veremos o método da taxa Interna de retorno sobre o projeto de revitalização do setor produtivo da maionese da Áurea Alimentos:

Quadro 10: Análise de investimento: Método da Taxa Interna de Retorno - TIR

ANÁLISE DO INVESTIMENTO: MÉTODO DA TAXA INTERNA DE RETRONO: TIR	
CÁLCULO TIR COM USO DA CALCULADORA HP	
<F> <REG>	Limpa os registradores
2.600.000<CHS> <g> <CF0>	Inserir fluxo de caixa na data 0
1.362.630 CHS<g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 1
1.429.768<g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 2
1.639,971 <g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 3
1.706.033<g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 4
1.773.229 <g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 5
1.841.600 <g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 6
1.911.183 <g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 7
1.982.021 <g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 8
2.054.152 <g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 9
4.727.621 <g> <CFj>	Inserir fluxo de caixa na data 10
<f> <IRR>	Solicita o cálculo da taxa interna de retorno
TIR = 33,63	Resultado TIR

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Observando-se esta última análise, mais uma vez chega-se à conclusão que o projeto é viável para a organização, pois traz um retorno de 33,63 % sobre o capital investido, se considerarmos uma taxa de 20% usado para calcular o VPL podemos dizer que o projeto é viável.

Considerando-se que a **TIR** é maior do que a TMA (Taxa Mínima de Atratividade) quer dizer que o investimento é atrativo economicamente. Se a Taxa Interna de Retorno apresentar um resultado igual à TMA significa que poderíamos concluir em termos financeiros, que o investimento é indiferente.

6.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS FINANCEIROS E VIABILIDADE DO PROJETO

Cordeiro (2020), coloca que quando vamos fazer um investimento, inicialmente temos apenas uma expectativa da sua rentabilidade. Essa expectativa é conhecida como retorno esperado do investimento ROI. ROI é

uma métrica financeira baseada na relação entre o dinheiro ganho e o dinheiro aplicado em um investimento. ROI significa “Return over Investment”, ou “Retorno sobre Investimento”. É quanto eu espero que irei ganhar ao realizar um determinado investimento. Porém, somente com o passar do tempo, é que saberemos qual foi realmente o retorno obtido. Isto porque diversos motivos podem fazer com que o retorno realmente obtido no momento do resgate de um investimento seja diferente do retorno esperado no momento da aplicação.

Assim podemos dizer que há alguma incerteza quando vamos realizar um investimento. O risco de um investimento pode ser considerado como a medida dessa incerteza.

Desta forma fazendo-se uma analogia com este projeto de revitalização e modernização do setor produtivo da maionese da Áurea alimentos, nos deparamos com a mesma situação. Se o projeto for analisado somente do ponto de vista financeiro logo percebemos que se houver um aumento de 50% no volume de produção e vendas este se torna viável, considerando-se que o investimento é alto, e o tempo de recuperação seria longo se considerássemos somente os volumes atuais, longo este fato poderia se tornar um risco para se recuperar o capital investido. Porém além das análises financeiras cabe aqui ressaltar algumas justificativas para que se faça o investimento segundo os administradores da organização:

- **Aumento do mix produtivo:** A empresa precisa aumentar a quantidade e a variedade de produtos que são fabricados nesta linha produtiva considerando-se que esta linha vem tendo uma demanda crescente e é um alimento com probabilidade exponenciais de crescimento. Os hábitos alimentares das pessoas vem mudando constantemente e os molhos a base de maionese vem cada vez mais sendo incorporados ao cardápio, e aos lanches. A linha de alimentos consumidos no fast-food vem aumentando e caindo no gosto das pessoas que não possuem mais tempo para preparar suas refeições.

A empresa também produz outros molhos em outras linhas produtivas como mostarda, e ketchup, que estão juntamente com a maionese na curva ABC de faturamento para a empresa e caso não se faça o investimento e se resolva retirar de linha a maionese, logo estes produtos sofreriam impacto direto nas vendas, fato que prejudicaria e muito os resultados da organização.

Assim podemos considerar esta análise como um ponto forte como justificativa a se fazer o investimento.

- **Segurança Alimentar:** Outro ponto indiscutivelmente que deve ser relevante para a continuidade ou não deste projeto de investimento é a segurança dos alimentos que são produzidos por esta linha produtiva.

Como mencionado anteriormente a maionese é uma alimento produzido pela homogeneização de ingredientes praticamente feita a frio, sem aquecimento o que facilita a criação de micro-organismos contaminantes, desta forma todo o processo de produção deve estar impecável para se evitar o aparecimento destes agentes contaminantes.

O processo novo proposto por este projeto consiste em uma linha continua com menor interação possível de agentes externos o que resultaria numa melhor garantia da segurança alimentar deste produto, observando-se que a linha atual encontra-se obsoleta tecnologicamente carecendo de investimentos imediatos.

- **Redução dos custos produtivos:** Esta redução é extremamente relevante fato que determina a rentabilidade da organização. Com a instalação da nova linha produtiva da maionese irá conseguir-se diminuir a quantidade de mão de obra envolvida no processo, além de conseguir-se diminuir a taxa interna do setor, fato que é relevante para a redução dos custos produtivos. Assim com os investimentos projetados se produzirá mais e com menor número de mão de obra.

Essas são algumas das vantagens em se fazer os investimentos neste projeto de modernização e reestruturação do setor produtivo da maionese, além das análises financeiras favoráveis.

7 CONCLUSÃO

Através dos estudos realizados durante este projeto acadêmico foi possível identificar e apresentar as propostas de melhorias para o processo de produção da maionese da empresa Áurea Alimentos, como modelo de aprendizado, crescimento profissional e como alternativa de análise de investimento para a referida empresa.

Através de pesquisas e referências bibliográficas buscou-se a fundamentação teórica em livros e mídias digitais para agregar-se vários pontos de vista e conhecimentos diversos a este trabalho para que assim se pudesse analisar alguns conceitos e atribuições da área pesquisada

Com base nos dados aqui coletados e no estudo realizado ao longo deste projeto, a organização pode perfeitamente fazer uso deste estudo, utilizando-os para uma possível tomada de decisão em relação ao prosseguimento ou não do investimento destacado.

A partir do estudo realizado tornou-se possível identificar os aspectos econômicos e financeiros e a viabilidade de revitalização e modernização do setor produtivo da maionese.

Como vimos se considerarmos somente as análises financeiros e econômicas o projeto já se justificaria, porém cabe ainda observarmos toda conjuntura e os demais impactos relevantes do projeto na organização o que se mostrou através dos dados coletados, que este tende a ser importante.

Cabe a organização fazer um aprofundamento dos demais fatores destacados neste estudo e outros que aqui não foram mencionados para que a partir de uma análise mais profunda se tome a decisão de optar-se ou não pela realização do investimento.

Acredito que o trabalho realizado atingiu as expectativas e objetivos propostos pois serviu de aprendizado para este autor colocar em prática seus conhecimentos adquiridos durante toda jornada acadêmica e que servirão de experiência profissional para este enquanto administrador. Para organização o estudo trouxe referências e dados que podem ser usadas num futuro próximo facilitando uma possível tomada de decisão, através das informações aqui coletadas.

REFERÊNCIAS

Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **GUIA DE BOAS PRÁTICAS PARA BANCOS DE ALIMENTOS**. 2019. Disponível em: <https://pesquisa.anvisa.gov.br/upload/surveys/15455/files/GUIA%20BANCO%20ALIMENTOS.pdf>. Acesso em: 03 agosto 2021.

ANJOS, Bianca dos. **Responsabilidade dos sócios em uma sociedade Limitada**. 2015. Disponível em: <https://biancadireito.jusbrasil.com.br/artigos/218109069/responsabilidade-dos-socios-em-uma-sociedade-limitad>. Acesso em: 13 março 2021.

ÁUREA ALIMENTOS. **Nossa História**: Sobre a Áurea. 2017. Disponível em: <http://aureaalimentos.com.br/>. Acesso em: 11 março 2021.

BAUMGARTEN, Chistina. **Nossa Doce Vida**: Memorial dos 50 Anos de Existência da Áurea Alimentos. Florianópolis: Hb, 2011. 120 p.

BENETTI, Estela. **O que preocupa e o que anima na economia de SC em 2021**. 2021. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/colunistas/estela-benetti/o-que-preocupa-e-o-que-anima-na-economia-de-sc-em-2021>. Acesso em: 25 mar. 2021.

BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito Societário**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 550 p.

CAMARGO, Renata Freitas de. **A importância dos Tipos de Estrutura Organizacional para um negócio de sucesso**. 2016. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/tipos-de-estrutura-organizacional/>. Acesso em: 19 março 2021.

CAMLOFFSKI, Rodrigo. **ANÁLISE DE INVESTIMENTOS E VIABILIDADE FINANCEIRA DAS EMPRESAS**. São Paulo: Atlas S.A., 2014. 126 p.

CAMPINHO, Sérgio. **Curso de Direito Comercial**: direito de empresa. 14. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

CLAUDINO, Kelvin. **A importância da análise financeira na gestão da empresa**. 2021. Disponível em: <https://conube.com.br/blog/analise-financeira/>. Acesso em: 07 set. 2021.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed. São Paulo: SARAIVA, 2007.

CORDEIRO, Marina. **O que é ROI? Descubra se seus investimentos estão valendo a pena calculando o Retorno Sobre o Investimento**. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/roi/>. Acesso em: 07 set. 2021.

D'ARCE, Prof^a Dr.^a Marisa Ap. Bismara Regitano. **Maionese LAN0155 Óleos, Gorduras, Grãos e Derivados**. 2018. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2233494/mod_resource/content/1/Apresenta%C3%A7%C3%A3o_Maionese%20_2016.pdf. Acesso em: 05 set. 2021.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FOX, Justin. **Sua majestade, a maionese: origem e história do molho mais consumido no mundo**. 2020. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/maionese-origem-e-historia-do-molho-mais-consumido-no-mundo/>. Acesso em: 22 mar. 2021.

GAMA, Maria do Loreto de Figueiredo. **Produção de Maionese Tradicional**. 2017. Disponível em: <https://docplayer.com.br/user/24348309/>. Acesso em: 04 set. 2021.

GUINDANI, Ari Antônio. **Planejamento estratégico orçamentário**. 1. Ed. Curitiba Intersaberes, 2012. 153 p.

GOMES, Fábio Bellote. **Manual de Direito Comercial**. 2 ed. São Paulo, Manole, 2007.

GULARTE, Charles. **Porte de Empresa: Quais são as classificações? Veja como é definido nas diferentes instituições**. 2021. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/porte-de-empresa/>. Acesso em: 18 mar. 2021.

LACOMBE, Francisco, HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2010. 198 p.

MELLO, Fernanda Robert de *et al.* **TECNOLOGIA DE ALIMENTOS**. 2. ed. Porto Alegre: Sagah Educação S.A, 2018. 465 p.

MOURA, Daniel. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Saraiva, 2012. 43 p.

PAOLESCHI, Bruno. **Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Saraiva, 2014. 136 p.

PAULA, Gilles B. de. **Matriz SWOT ou Matriz FOFA: utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória**

de sua empresa! 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa/>. Acesso em: 15 abr. 2021.

PEREIRA, Murilo Alves. **Processos de produção: batelada ou contínuo?** 2010. Disponível em: <https://www.biodieselbr.com/revista/016/batelada-ou-contínuo>. Acesso em: 04 set. 2021.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração.** 17 ed. São Paulo: LTr, 2015.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Diagnóstico e Prognóstico.** 2019. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/diagnostico/12268>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BRAÇO DO NORTE. **Aspectos Econômicos: Indústria.** 2014. Disponível em: <https://www.bracodonorte.sc.gov.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/51721>>. Acesso em: 20 out. 2019.

PUENTE-PALACIOS, Atia; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia.** São Paulo: Artmed, 2015. 327 p.

RIZÉRIO, Lara. **Depois da tempestade, a recuperação? O que grandes instituições esperam para a economia brasileira em 2021.** 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/economia/depois-da-tempestade-a-recuperacao-o-que-grandes-instituicoes-esperam-para-a-economia-brasileira-em-2021/>. Acesso em: 25 mar. 2021.

ROMANHUK, Stefhani. **A produção de alimentos no futuro passará por processos de ruptura.** 2020. Disponível em: <https://digitalagro.com.br/2020/08/24/a-producao-de-alimentos-no-futuro-passara-por-processos-de-ruptura/>. Acesso em: 24 ago. 2021.

SANTOS, Marcelo dos. **Análise SWOT para pequenas empresas: O que muda e como fazer.** 2017. <https://blog.contaazul.com/analise-swot-para-pequenas-empresas-o-que-muda-e-como-fazer> - Acesso em: 27 mar. 2021.

SARDAGNA, José Carlos. **Modelo de DRE: o que é, estrutura, para que serve, exemplos.** 2021. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/modelo-de-dre/>. Acesso em: 06 set. 2021.

SEBRAE. **Estratégia Empresarial.** 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-administracao-estrategica>. Acesso em: 26 out. 2019.

SEBRAE. **Cenário Econômico Catarinense: relatório técnico 3º trimestre 2020.** Relatório Técnico –3º Trimestre 2020. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/SC/Noticias/Relatório Técnico - 3º trimestre 2020.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/SC/Noticias/RelatorioTecnico-3o-trimestre-2020.pdf). Acesso em: 25 mar. 2021.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração Básica**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011. 269 p.

SLACK, Nigel; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 787 p. Tradução Daniel de Oliveira.

SOUZA, Suely Stringari de. **Alimentos seguros: Orientações técnicas**. Prefeitura Municipal de São Paulo, 2004. Secretaria Municipal de Saúde, disponível em www.fez.br. Acesso em: 29 mar. 2021.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522469833/cfi/3!/4/4@0.00:52.0>. Acesso em: 11 abr. 2021.

TUMELERO, Naína. **Metodologia de pesquisa: guia rápido de possibilidades**. 2019. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/metodologia-de-pesquisa/>. Acesso em: 23 mar. 2021.

WAINBERG, Rodrigo. **Análise de investimentos: entenda qual estratégia é a melhor**. 2021. Disponível em: <https://www.sun0.com.br/artigos/analise-de-investimentos/>. Acesso em: 08 set. 2021.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Plano de Ação 5W e 2H

Quadro 11: Plano de Ação 5w e 2H

Ferramenta:		Plano de Ação 5W e 2H							
Objetivo (Macro):		Gerenciamento do Projeto de Modernização da Linha de produção da Maionese							
Participantes:		Coordenador de Produção, Analista de Custos e Engenheiro de Alimentos da Áurea Alimentos: Odimar, Joel, Talita							
Data	What? (O que)	Who? (Quem)	Where? (Onde)	Why? (Porque)	When ? (Quando)	How? (Como)	How Much? (Quanto)	Status	OBS
24/02/2021	Projeto de Modernização da linha de Produção e envase Maionese.	Odimar / Joel	Aurea	Linha Obsoleta	30/09/2021	Fazendo um estudo de novos equipamentos e processos de Produção e envase de Maionese	R\$ 2.600.000,00	Concluido	
15/05/2021	Montar um Layout da Planta	a)Odimar e Joel b)Odimar e Joel c)Joel	Aurea	Servir de base para cálculo de investimento	30/05/2021	a) definindo o local físico b) determinando quais equipamentos entrarão no leiaute c) pesquisando equipamentos	R\$ 0,00	Concluido	
05/08/2021	Capacidade Produtiva da Planta Nova	Odimar	PCP	Servir de base para cálculo de investimento	10/09/2021	Buscando a Capacidade Produtiva baseada na projeção de vendas projetada para 2021 em Kg com acréscimo de 50%	R\$ 0,00	Concluido	
20/08/2021	Montar um orçamento para a Nova Planta	Talita	Talita	Servir de base para cálculo do custo dos produtos	15/09/2021	Pedindo pra Anlista de Custos montar o orçamento baseado nas INFORMAÇÕES que lhe serão apresentadas	R\$ 0,00	Concluido	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

ANEXOS

ANEXO A – Imagens dos equipamentos de uma unidade produtiva de maionese contínua: APITEC

Figura 15: Tanques de cozimento e resfriamento da pasta de amido



Fonte: ÁPITEC (2021)

Figura 16: Tanques de cozimento e resfriamento da pasta de amido (visão inferior)



Fonte: ÁPITEC (2021)

Figura 17: Tanques de cozimento e resfriamento da pasta de amido (visão lateral)



Fonte: APITEC (2021)

Figura 18: Tanque de cozimento pasta de amido (visão interna mexedor / raspador)



Fonte: ÁPITEC (2021)

ANEXO B – Descrição das áreas, quantidade de colaboradores, cargos, funções e nível de escolaridade: Área Alimentos

Quadro 12: Descrição das áreas, quantidade de colaboradores, cargos, funções e nível de escolaridade: Área Alimentos

Área Administrativa	Quantidade	Cargo	Funções	Nível de Escolaridade
Conselho Administrativo	5	Conselheiros	Tomar decisões juntamente com o CEO de forma a manter as Estratégias dos negócios de acordo com os interesses da organização.	Ensino superior Completo
Ceo	1	Gerente	Supervisionar a administração da empresa e tomar decisões finais que visam a garantir os resultados organizacionais.	Ensino Superior Completo e Pós Graduação
Comercial	1	Gerente	Responsável pela Gestão da equipe de vendas.	Ensino Superior Completo
	1	Supervisor	Supervisionar a equipe de representantes / Vendas.	Ensino Superior Completo
	8	Assistente Comercial	Atendimento ao cliente e apoio no desenvolvimento das atividades comerciais.	Ensino Superior a Médio Completo
	10	Tele Marketing	Presta atendimento ao cliente com objetivo de realizar vendas e cobranças via telefone.	Ensino Superior a Médio Completo

	6	Faturista	Recebe e prepara documentos para a análise de cadastros e libera créditos, gerando faturamento e liberando pedidos.	Ensino Médio a Superior em Andamento
Marketing	1	Gerente	Supervisiona e desenvolve estratégias de divulgação dos produtos e da marca e promove divulgações de campanhas de MKT nos canais de comunicação e redes sociais.	Ensino Superior Completo
	6	Analista de Marketing	Elabora campanhas, ações, de MKT com objetivo de aumentar as vendas dos produtos da organização.	Ensino Médio a Superior em Andamento
Compras	1	Gerente	Supervisiona todas as atividades de compras e cotações do setor.	Ensino Superior
	1	Comprador	Responsável pela aquisição de insumos e Matérias Primas.	Ensino Superior
	4	Assistente	Responsável pela cotação, acompanhamento das requisições e avaliação de insumos e fornecedores.	Ensino Médio a Superior em Andamento
Contabilidade	1	Contador	Registra e organiza as transações contábeis da organização e gera relatórios ao CEO.	Ensino Superior Completo

	4	Analista Contábil	Realiza atividades contábeis como digitação de notas, análises e conciliação das contas contábeis e atividades inerentes a função contábil.	Ensino Médio, Técnico a Superior em Andamento
Financeiro	1	Gerente	Responsável pelas contas a pagar e a receber; E demais atividades financeiras da organização.	Ensino Superior Completo
	4	Analista Financeiro	Responsável por operações e rotinas financeiras de pagamento, recebimento e cobrança. E outras atividades da função.	Ensino Médio a Superior em Andamento
Logística	1	Gerente	Responsável pelo gerenciamento de todas as atividades logísticas da organização, desde a compra de matérias primas até a entrega dos produtos acabados aos clientes	Ensino Superior Completo
	3	Analista Logístico	Avalia a coleta e transporte de matérias primas, insumos. Analisa rotas e canais de distribuição dos produtos acabados da empresa.	Ensino Médio Técnico a Superior em Andamento

	30	Motoristas	Tem a função de transportar e realizar as entregas dos produtos, conforme especificação dos clientes.	Ensino Fundamental a Médio
Rh	1	Gerente	Gerencia a área de recursos humanos, planeja e desenvolve estratégias de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Desenvolve o plano de cargos e salários, além de supervisionar as relações trabalhistas e sindicais de acordo com as exigências legais	Ensino Superior Completo
	2	Analista de Rh	Auxilia nas atividades do setor de Rh, como folha de pagamento, recrutamento, seleção, treinamentos, contratação, demissão etc.	Ensino Médio a Superior em Andamento
	1	Técnico segurança	Desenvolve atividades em relação as políticas de prevenção a doenças e acidentes do trabalho de forma a garantir a saúde e segurança dos colaboradores da organização.	Ensino Médio Técnico a Superior em Andamento
Controladoria	1	Gerente	Faz o gerenciamento e o planejamento das finanças da organização. Supervisiona os custos dos produtos e os preços de vendas de forma a manter a lucratividade da empresa.	Ensino Superior Completo

	1	Analista de Custo	Responsável pela elaboração e acompanhamentos dos orçamentos e custos organizacionais.	Ensino Superior Completo
TI	1	Gerente	Gerencia atividades da área da tecnologia da informação, como atualizações e implantações de novos sistemas e melhorias constantes nas máquinas e equipamentos da organização com aplicações de altas tecnologias internas de forma a otimizar-se processos afim de melhorar-se os resultados organizacionais.	Ensino Superior Completo
	2	Analista de TI	Auxilia na resolução de problemas operacionais internos referente a área da tecnologia da informação.	Ensino Médio Técnico a Superior em Andamento
Área Produtiva		Cargo	Funções	Nível de Escolaridade
Gerente de Industrial	1	Gerente	Gerencia as atividades industriais como ampliação da fábrica, investimentos tecnológicos, reformas e aquisições de equipamentos etc.	Ensino Superior Completo
Gerente de Produção	1	Gerente	Gerencia atividades ligadas a produção dos produtos como mão de obra, matérias primas, equipamentos etc.	Ensino Superior Completo
Setor Doce De frutas e Polpa de Frutas	1	Supervisor	Supervisiona todas as atividades inerentes ao processo de produção e envase dos produtos fabricados no setor.	Ensino Médio a Superior
	10	Operador de Máquina	Responsável por operar as máquinas de produção ou envase dos produtos fabricados no setor.	Ensino Técnico ou Médio Completo

	20	Auxiliar de Produção	Responsável por atividades manuais, como empacotamento e encaixotamento dos produtos acabados.	Ensino Fundamental a Médio Completo
Setor Salgados: Maionese, Ketchup e Mostarda	1	Supervisor	Supervisiona todas as atividades inerentes ao processo de produção e envase dos produtos fabricados no setor.	Ensino Médio a Superior
	25	Operador de Máquina	Responsável por operar as máquinas de produção ou envase dos produtos fabricados no setor;	Ensino Técnico ou Médio Completo
	8	Auxiliar de Produção	Responsável por atividades manuais, como empacotamento e encaixotamento dos produtos acabados.	Ensino Fundamental a Médio Completo
Setor Laticínio	1	Supervisor	Supervisiona todas as atividades inerentes ao processo de produção e envase dos produtos fabricados no setor.	Ensino Médio a Superior
	28	Operador de Máquina	Responsável por operar as máquinas de produção ou envase dos produtos fabricados no setor;	Ensino Técnico ou Médio Completo
	38	Auxiliar de Produção	Responsável por atividades manuais, como empacotamento e encaixotamento dos produtos acabados.	Ensino Fundamental a Médio Completo
Setor Refresco em Pó	1	Supervisor	Supervisiona todas as atividades inerentes ao processo de produção e envase dos produtos fabricados no setor.	Ensino Médio a Superior
	10	Operador de Máquina	Responsável por operar as máquinas de produção ou envase dos produtos fabricados no setor;	Ensino Técnico ou Médio Completo

	15	Auxiliar de Produção	Responsável por atividades manuais, como empacotamento e encaixotamento dos produtos acabados.	Ensino Fundamental a Médio Completo
Setor Panificação	1	Supervisor	Supervisiona todas as atividades inerentes ao processo de produção e envase dos produtos fabricados no setor.	Ensino Médio a Superior
	2	Operador de Máquina	Responsável por operar as máquinas de produção ou envase dos produtos fabricados no setor;	Ensino Técnico ou Médio Completo
	2	Auxiliar de Produção	Responsável por atividades manuais, como empacotamento e encaixotamento dos produtos acabados.	Ensino Fundamental a Médio Completo
Expedição	1	Supervisor	Supervisiona todas as atividades referentes ao processo de movimentação, separação, carregamento e embarque dos produtos.	Ensino Superior Completo
	4	Conferente	Tem a função de conferir se a quantidade e os produtos foram separados corretamente para o embarque.	Ensino Médio Completo
	12	Operador de Expedição	Tem a função de movimentar os produtos dentro da empresa, Com auxílio de empilhadeiras e paleteiras elétricas	Ensino Médio Completo
	22	Auxiliar de Expedição	Responsável por atividades manuais, como separação dos pedidos por cargas.	Ensino Fundamental a Médio Completo
Qualidade	1	Gerente	Tem a função de supervisionar o setor do controle de qualidade da empresa.	Ensino Superior Completo

	4	Analista de Qualidade	Realiza análises laboratoriais, coleta de amostras de insumos e produtos para inspeção, e demais atividades inerentes a função de forma a garantir-se a segurança e a procedência dos alimentos fabricados pela empresa	Ensino Técnico ou Superior Completo
PCP	1	Gerente	Responsável pelo gerenciamento das programações de produção e pelas compras de matérias primas conforme a entrada de pedidos.	Ensino Superior Completo
	3	Analista	Executa rotinas como planejamento de produção, conferência de ordens de produção e contagem de matérias primas.	Ensino Médio a Superior
Engenharia	1	Gerente	Gerencia atividades como desenvolvimento de novos produtos, melhoria de processos e atualizações de fichas técnicas.	Ensino Superior Completo
	4	Analista de Processos	Auxilia no desenvolvimento e melhoramento de produtos e processos.	Ensino Médio a Superior
Manutenção	1	Supervisor	Planeja e supervisiona a manutenção de máquinas e equipamentos da organização.	Ensino Médio a Superior
	6	Mecânico	Realiza a manutenção mecânica corretiva e preventiva das máquinas e equipamentos e da estrutura predial da empresa.	Ensino Médio, Técnico ou Superior

	2	Eletricista	Realiza a manutenção Elétrica corretiva e preventiva das máquinas e equipamentos e da estrutura predial da empresa.	Ensino Médio, Técnico ou Superior
Área Ambiental	1	Supervisor	Responsável pela estação de tratamento de água, pela coleta e separação dos resíduos para reciclagem, pela captação de água e controle de consumo da caldeira.	Ensino Superior
	1	Assistente	Responsável pelas análises de água da estação de tratamento e monitoramento da mesma. Responsável pelo controle de separação dos resíduos para reciclagem e também pelos relatórios de consumos da caldeira	Ensino Médio, Técnico ou Superior
	3	Calderistas	Responsáveis por abastecer de cavaco a caldeira de forma a mantê-la funcionando, conforme a necessidade de consumo.	Ensino Fundamental a Médio Completo
Total de colaboradores:		330		

Fonte elaborado pelo autor, 2021

ANEXO C – Descrição do Planejamento estratégico por setor da Área Alimentos, conforme figura 08:

Recursos Humanos:

- Na parte de segurança do Trabalho, zerar as NC's de trabalho;
- Melhorar a interação e a comunicação com ênfase na área produtiva;
- Promover o desenvolvimento das lideranças: Gerentes e Coordenadores;
- Aumentar o índice de satisfação interna;
- Manter o Prêmio Ser Humano;
- Melhorar o ON BORD;
- Contribuir com as Melhorias dos Processos (implantação da ISO 9001/2015);
- Estar entre as Melhores Empresas para se trabalhar, edição 2022.

Indicadores do Setor:

- Auditoria de segurança;
- Prêmio de Reconhecimento;
- Certificação ISO 9001/2015;
- Pesquisa de Clima;
- Índice de Rotatividade no período de Experiência.

Ações Estratégicas do Setor:

- PCCS, Estudo de Meritocracia;
- Projeto SIPAT;
- Trabalhar eventos no ano;
- Projeto Menor Aprendiz;
- Reformular o treinamento de Integração;
- Desenvolver Manual de Integração;
- Projeto de Uso dos Valores;
- Agenda de Visita de Interação e Comunicação;
- Programa de capacitação;
- Implantação do PDL (Programa de Desenvolvimento de Liderança).

Tecnologia da Informação:

- Aumentar a Segurança da Informação;

- Automatizar / Modernizar Processos;
- Garantir a Infraestrutura Tecnológica.

Indicadores do Setor:

- Nível de qualidade da infraestrutura;
- Nível de segurança;
- Índice de automação dos Processos.

Ações Estratégicas do Setor:

- Melhoria do sistema de vendas;
- Plano de melhoria da infraestrutura;
- Implantação LGPD.

Inovação:

- Avançar em Inovação.

Indicadores do Setor:

- Número de produtos lançados & velocidade de lançamento;
- Redução de custo pela inovação.

Ações Estratégicas do Setor:

- Ajustar a formulação dos produtos às normas vigentes;
- Desenvolver novos materiais junto aos fornecedores;
- Estreitamento das relações entre MKT e engenharia;
- Acompanhamento do ciclo de vida do produto (implementar metodologia);
- Melhorar a metodologia de gerenciamento de projetos;
- Implementar o comitê de inovação (celeridade de lançamentos).

Produção:

- Melhorar a eficiência da operação da Produção;

Indicadores do Setor:

- OEE (Overall Equipment Effectiveness);
- Custo do minuto por centro de custo;
- Cumprimento do orçamento;
- Produtividade por funcionário (h/m).

Ações Estratégicas do Setor:

- Implantar manutenção produtiva total (TPM);

- Kaizen na produção;
- Automação das linhas/processos;
- Retomar programa excelean;
- Nivelamento da produção;
- Integração técnica;
- Implantar projeto de climatização.

Qualidade:

- Melhorar a qualidade dos Produtos e Processos;

Indicadores do Setor:

- Índice de retrabalho;
- Índice de devolução de itens não conforme;
- Número de não-conformidades em auditoria interna e externa;
- Número de reclamação do consumidor;
- IQF – índice de qualidade do fornecedor.

Ações Estratégicas do Setor:

- Certificação ISO 9001:2015;
- Certificação NBR 22.000;
- Implantar CEP (controle estatístico de processos);
- Implantar a gestão à vista;
- Melhorar os processos de rastreabilidade dos produtos;
- Desenvolvimento de um manual de regras de gestão e manual de ética.

Compras / Suprimentos:

- Melhorar os Resultados das Compra do Setor;

Indicadores do Setor:

- PMP (prazo médio de pagamento);
- Saving;
- Lead time de abastecimento.

Ações Estratégicas do Setor:

- Desenvolvimento de novos fornecedores;
- Análise de formalização contratual com fornecedor;
- Portal de compras;
- Programa de relacionamento com o fornecedor.

PCP:

-Melhorar a eficiência na Gestão do Estoque;

Indicadores do Setor:

-TPE (Tempo de Produtos em Estoque)

-Variação de demanda de vendas.

Ações Estratégicas do Setor:

-Realizar em períodos frequentes o inventário (inventário cíclico);

-Projeto de criação de um depósito de produção;

-Cadeia de suprimento, utilizando o MRP;

-Apontamento de produção sistema mês;

-Revisão da quantidade de itens de produto acabado e M.P.

Logística:

-Melhorar a eficiência da Logística;

-Melhorar o atendimento Logístico;

-Melhorar a eficiência dos Estoques de Produtos Acabados;

Indicadores do Setor:

-Ocupação física de armazenamento;

-OTIF (ON TIME IN FULL);

-Custo de frete;

-Nível de ocorrência e reclamação no SAC;

-Lead time de entrega;

-Taxa de devolução;

-Perfect order rate (POR);

-OTD (ON TIME DELIVERY).

Ações Estratégicas do Setor:

-Aplicativo de rastreabilidade (TMS);

-Implantar WMS;

-Implantar o estoque avançado;

-Estudo do layout de recebimento, operação e expedição;

-Verticalização dos estoques;

-Revisão de malha;

-Implantar a escola de logística;

-Estudo de modais.

Comercial:

- Aumentar os Canais de Vendas;
- Aumentar o MIX de Produtos;
- Reduzir Tributações;
- Aumentar o Share de Produtos de Sachês e Refrescos;

Indicadores do Setor:

-Volume de vendas por canais (varejo / food-service / casa de festas e-commerce / refresco);

- Abertura de novos clientes;
- Aumentar as vendas (doce de frutas);
- Número de novos produtos;

Ações Estratégicas do Setor:

- Melhorar a forma de pagamento;
- Desenvolver tabelas diferenciadas;
- Alavancar varejo;
- Aumentar o MIX de produtos da Bocardo DAV (Distribuidor Aurea Varejo) e DAP (Distribuidor Aurea Panificação);
- Alavancar Áurea PAN;
- Abrir novas empresa em locais estratégicos;
- Implantar E-commerce.

Financeiro:

- Reduzir os Índices de Inadimplência;
- Aumentar a Margem de Contribuição Líquida;
- Aumentar a Lucratividade;
- Manter o Desconto Médio;
- Cumprimento do Orçamento.

Indicadores do Setor:

- IAG - Índice de atraso geral;
- MC (margem de contribuição);
- Orçamento;
- Lucro (sem créditos extemporâneos);
- Desconto médio;
- Variação de inventário.

Ações Estratégicas do Setor:

- Implantação do modelo de *compliance* (abnt nbr 19.600);
- Monitoramento de preço: política comercial;
- Limite de descontos no ERP: Geração de senha para descontos;
- Continuar evoluindo com o BI;
- Assessoria de cobrança;
- Realizar cobrança a partir do terceiro dia de atraso.