



FABIANA FIGUEIREDO VILELA CUNHA

**DESCRIÇÃO E PERCEPÇÃO DE UMA EXPERIÊNCIA
PROFISSIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE
ESTRATÉGIAS EM UM ATACADISTA LOCAL**

LAVRAS – MG

2020

FABIANA FIGUEIREDO VILELA CUNHA

**DESCRIÇÃO E PERCEPÇÃO DE UMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NO
DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS EM UM ATACADISTA LOCAL**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima

Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado

Coorientador

LAVRAS - MG

2020

FABIANA FIGUEIREDO VILELA CUNHA

**DESCRIÇÃO E PERCEPÇÃO DE UMA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NO
DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS EM UM ATACADISTA LOCAL**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 9 de setembro de 2020.

Dr. André Luís Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima

Orientador

LAVRAS - MG

2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, em especial meus pais Renata e Rogério, minha irmã Alice e meus avós Madalena e Renato por nunca medirem esforços para realizarem os meus sonhos me ensinando que tudo o que eu buscasse poderia ser possível acreditando em mim mais do que eu mesma em alguns momentos.

Aos meus pais de coração, Aline e Adriano, por terem aberto as portas para mim me concedendo todo suporte e carinho, se tornando meus exemplos.

À minha segunda família, as meninas de Lavras, que me ensinaram muito sobre a vida e estiveram comigo desde o início compartilhando felicidades e dificuldades.

Ao meu namorado Matheus, companheiro e amigo que me deu total suporte, carinho e incentivo.

Aos meus amigos, que mesmo separados pela distância sempre estiveram presentes, aconselhando e partilhando momentos.

À UFLA e aos professores que ela colocou em meu caminho, em especial, André Lima e Paulo Henrique Leme, que compartilharam cafés e ensinamentos, obrigada por toda atenção, disponibilidade e suporte.

Aos gestores da HEMA pela oportunidade, confiança e aprendizado.

Obrigado!

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo retratar a vivência profissional de uma estudante do curso de Administração da Universidade Federal de Lavras em dois momentos distintos em um atacadista familiar na cidade de Boa Esperança- MG. A empresa encontra-se em um momento de estruturação de seus processos internos e implementação de ferramentas de gestão visando uma otimização dos resultados e uma futura expansão. As principais atividades realizadas foram relacionadas ao planejamento interno e estratégico da organização, participando da revisão orçamentária e introduzindo ferramentas de qualidade na rotina. Uma vez que todo o processo proporcionou intenso aprendizado, sugere-se melhorias quanto à gestão atual atrelada à relevância de dados assíduos bem como à capacitação dos colaboradores e a dissociação entre pessoal e profissional por parte de membros da família. Além disso, é preciso destacar a importância da vivência profissional conferida pelo Estágio Supervisionado complementando a grade curricular teórica permitindo através de problemas e situações reais a capacitação e desenvolvimento do estudante através da prática.

Palavras-chave: Vivência empresarial. Revisão Orçamentária. Ferramentas de Qualidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Logo atual da empresa.....	09
Figura 2 – Placa Americana Rota 66.....	10
Figura 3 – Mapa de Atuação.....	12
Figura 4 – Ciclo PDCA.....	21
Figura 5 – Diagrama de Ishikawa	22
Figura 6 – Matriz GUT.....	23
Figura 7 – Cinco Porquês.....	24
Figura 8 – Layout Planos de Ação – 5W2H.....	24
Figura 9 – Síntese dos indicadores HEMA.....	28
Quadro 1 – Atividades realizadas.....	13

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	9
2.1. Histórico.....	9
2.2. Missão e Visão.....	10
2.3. Segmento de atuação	10
2.4. Espaço físico e Região de Atuação.....	11
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	13
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	15
4.1. Apresentação da empresa e integração	15
4.2. Revisão Orçamentária.....	16
4.3. Reuniões do Comitê Gestor	18
4.4. Treinamento de ferramentas de qualidade	20
4.5. Reuniões de alinhamento e <i>feedbacks</i> com Diretor	26
4.6. Acompanhamento de um consultor externo	27
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	31
6 CONCLUSÃO.....	33
REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

O processo administrativo é inerente à rotina das organizações independentemente de seu porte ou ramo de atuação, sendo necessário que sejam administradas para desenvolver-se e prosperar-se no tempo. De acordo com Silva (2008), atualmente os administradores lidam com desafios extraordinários, que seus predecessores raramente enfrentavam, deparando-se com uma crescente competição global, uma demanda sem precedente por qualidade e valor para os consumidores além de uma grande necessidade de mudar radicalmente o modo como as organizações funcionam e os administradores de amanhã irão enfrentar um ambiente ainda mais competitivo.

Sendo assim, o curso de Administração possui uma grade ampla que condiciona o estudante a atuar em diversas áreas dentro deste contexto, integrando conteúdos que requerem uma visão holística do negócio, o tornando capaz de identificar problemas reais planejando a melhor maneira de enfrentá-los e traçar caminhos para se alcançar os resultados desejados.

Durante a graduação diversos conteúdos são apresentados e discutidos em sala, apesar da constante mudança do mercado, ainda nos deparamos com uma grade curricular extensa teórica, sendo de responsabilidade dos estudantes a busca por alternativas capazes de atrelar a prática à teoria e complementar sua formação. Empresas Juniores, projetos de extensão e núcleos de estudos, são algumas opções disponíveis nas universidades, além disso, uma forma efetiva de se aprender na prática consiste-se através do estágio supervisionado, componente obrigatório da grade estudantil para a conclusão do curso.

Neste âmbito o Estágio Curricular Supervisionado tem por objetivo proporcionar ao estudante a prática e a vivência no exercício da profissão, no intuito de que esse estudante adquira habilidades e desenvolva uma postura crítica e ética capaz de orientá-lo para uma atuação profissional consonante com a realidade socioeconômica e cultural do Brasil (UFLA, 2018, p. 1)

O estágio descrito neste relatório tem por **objetivo** retratar a vivência profissional de uma aluna de Administração da Universidade Federal de Lavras em uma empresa do ramo de Comércio Atacadista localizada em Boa Esperança (MG), denominada HEMA – Distribuição de Alimentos e Bebidas e tem por objetivo descrever as atividades relacionadas ao planejamento interno e estratégico da organização em dois momentos distintos atuando, respectivamente, na revisão orçamentária dos setores e na introdução de ferramentas de qualidade afim de otimizar a elaboração dos Planos de Ação do ano posterior.

Em um primeiro momento será realizada uma breve descrição da empresa, seu histórico

e seu segmento de atuação, visando uma contextualização do ambiente onde o estágio foi realizado. Posteriormente será apresentado um breve resumo das atividades desenvolvidas, seguido por um detalhamento das mesmas. Ao final, serão demonstradas as considerações finais e sugestões que possam agregar melhorias à organização.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

A HEMA – Distribuidora de Alimentos e Bebidas é uma empresa familiar de porte médio (conforme classificação do SEBRAE em números de funcionários) situada no Distrito Industrial de Boa Esperança (MG) às margens da Rodovia BR265 que atua no segmento atacadista há mais de três décadas através da distribuição de alimentos, bebidas, produtos de bazar, perfumaria e limpeza.

2.1. Histórico

A empresa foi fundada no final da década de 80 (1982) por J.B.S., o patriarca da família, que atualmente não participa mais do quadro da empresa, sendo substituído por um dos seus filhos recentemente. Apesar da presidência estar na responsabilidade de M.S. o quadro diretório da empresa é constituído pelos quatro filhos. Desta forma, a HEMA consiste em uma organização familiar, que como definido por Ulrich (1997 *apud* LEONE, 2004, p. 4) consiste em uma empresa cuja propriedade e administração – no sentido do controle sobre as decisões operativas – estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família.

Uma curiosidade a respeito da empresa, é sobre seu nome, formado através do acrônimo dos nomes dos filhos do fundador, que atualmente são o quadro diretório responsável por comandar a organização. Na Figura 1 podemos ver a representação atual do logo da empresa em tons de vermelho, que foi reformulado e adotado em 2015.

Figura 1 – Logo atual da empresa.



Fonte: HEMA (2018).

O formato do logo atual foi inspirado nas placas que identificam a Rota 66, localizada nos Estados Unidos, demonstrada na Figura 2. A rodovia possui cerca de quatro mil quilômetros de extensão, cruzando quase 200 cidades e oito estados americanos, tendo sido palco de muitos sonhos e desafios nas décadas de 50 e 60, ficando eternizada como ícone global do espírito norte-americano (ADVENTURE CLUB, 2020).

Figura 2 – Placa Americana “Route 66”.



Fonte: VintageArtPrint (2020).

O modelo foi escolhido como inspiração durante o processo de reformulação da identidade visual da companhia devido a trajetória histórica da rota que reflete um pouco do sentimento e das aspirações que os gestores do grupo HEMA tem por objetivo neste momento (informação verbal).¹

2.2. Missão e Visão

A missão de uma organização consiste na razão pela qual ela existe, e como seu propósito fundamental a empresa imprime por missão: “Atender às necessidades do mercado com a distribuição de produtos de forma eficaz, a fim de garantir a integração entre a indústria, o mercado e o consumidor”(HEMA, 2018). Já a visão está relacionada ao objetivo pelo qual a companhia almeja alcançar e é definida por: “Crescer de forma sustentável, ampliando a distribuição e fortalecendo alianças com fornecedores através da capacitação de seus colaboradores” (HEMA, 2018).

2.3. Segmento de atuação

A HEMA é uma empresa do ramo atacadista ao qual apresenta uma estratégia “*Business-to-Business*”, sendo um comércio realizado entre empresas, atuando como um intermediário entre grandes organizações e varejistas, farmácias, restaurantes, supermercados ou mercearias que irão revender os produtos aos consumidores finais.

De acordo com a Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores (ABAD, 2020) há vários modelos de negócio atrelados ao atacado distribuidor no Brasil, classificados de acordo com a forma principal de atendimento aos clientes, sendo eles: o Generalista que consiste

¹ Informação fornecida pelo Diretor Administrativo HEMA em entrevista de coleta de dados, em 2017

naquele em que não há um vínculo de exclusividade de produtos ou de território; o Especialista ao qual há algum tipo de exclusividade vinculada à venda, sendo essa de marca, empresa, região de atuação, categoria de produtos ou canal de venda; e o Agente de Serviços em que a remuneração do atacadista varia conforme seus serviços prestados em diversas áreas (comercial, logística e *merchandising*). Pode haver também uma variação quanto à maneira pelo qual o produto é entregue ao cliente, sendo este retirado através de autosserviço ou entregue por frotas pelo atacadista.

Desta maneira, de acordo com a classificação da ABAD (2020), a HEMA, que conta com um amplo catálogo de produtos dispondo de mais de 3.000 (três mil) itens em seu mix e ofertando-os para uma carteira de 9.000 (nove mil) clientes em diferentes segmentos se enquadra em dois modelos distintos possuindo parte de seu portfólio atrelada à venda Generalista com vendedores segmentados à esta parcela do mercado e parte associada ao setor Especialista, dispondo da exclusividade da distribuição de algumas marcas dentro de um raio de atuação com vendedores treinados à desenvolver este tipo de negociação.

2.4. Espaço físico e Região de Atuação

A filial da empresa está localizada em Boa Esperança – MG as margens da rodovia BR265 que proporciona uma localização estratégica facilitando a aquisição e distribuição de produtos.

O espaço físico é composto por um depósito onde são estocados os produtos e um setor logístico localizados no térreo da planta. No segundo piso é onde estão reunidos os setores administrativos sendo segmentado em departamentos de compras, vendas, financeiro, fiscal, recursos humanos, controladoria, tecnologia da informação e salas de reuniões.

Além da filial em Boa Esperança, a empresa conta com um segundo depósito localizado no sul do estado de Goiás, complementando seu local de armazenamento de estoque, o que possibilita uma atuação mais efetiva nos estados de Minas Gerais e São Paulo conforme visto na Figura 2 que demonstra a região de atuação dos vendedores.

Figura 2 – Mapa de atuação.



Fonte: HEMA (2018).

Atualmente a empresa atua com maior intensidade no Sul de Minas, local onde a empresa foi fundada há mais de 30 (trinta) anos e já possui uma carteira de clientes fidelizada. De acordo com o Diretor Geral (2017) a meta principal é de expandir as operações para o estado de São Paulo focando na região de Campinas e Jundiaí, que se demonstrou promissora nas pesquisas realizadas com possíveis clientes e fornecedores (informação verbal)².

² Informação fornecida pelo Diretor Administrativo HEMA em entrevista de coleta de dados, em 2017.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa HEMA – Distribuidora de Alimentos e Bebidas foi realizado em dois períodos distintos de férias estudantis compreendidos da seguinte maneira: Primeiro período: entre os dias vinte e sete de março de 2017 à vinte e oito de abril de 2017; Segundo período entre os dias vinte e um de agosto de 2017 à vinte e dois de setembro de 2017

O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário, faz uma breve apresentação do que cada uma representa, específica em qual período foi realizada e o número total de horas vivenciadas.

Quadro 1 – Atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	PERÍODO	HORAS TOTAIS
Apresentação da empresa e integração	Visita guiada pelo Diretor e pelo Gerente de Logística visando socialização com os colaboradores e compreensão dos processos e rotinas	1	14h
Revisão Orçamentária	Reuniões individuais com os gestores de todos os setores, analisando os orçamentos do 1º trimestre, confrontando-os com os gastos efetivos.	1	100h
Reuniões do comitê gestor	Participação em reuniões semanais do comitê gestor acompanhando os debates sobre os principais pontos daquela semana.	1 e 2	60h
Treinamento de ferramentas de qualidade	Desenvolvimento e aplicação de um treinamento visando otimizar a fase de elaboração dos Planos de Ação de cada gestor no Planejamento Estratégico 2018.	2	65h
Reuniões de alinhamento e <i>feedbacks</i> com Diretor	Reuniões semanais com o diretor da empresa para apresentação do andamento das atividades por ele designadas.	1 e 2	16h
Acompanhamento de um consultor externo	Acompanhamento das atividades e auxílio nas análises conduzidas por um consultor externo durante a elaboração do Planejamento Estratégico 2018.	2	105h
TOTAL DE HORAS			360h

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Em síntese, estas tarefas foram realizadas em dois momentos distintos sob supervisão do diretor da empresa e/ou do consultor externo no segundo momento. A princípio o estágio ocorreu no setor de controladoria e posteriormente houve uma atuação durante a elaboração do planejamento estratégico da empresa, conseqüentemente atuando em parceria com todos os setores. Em seqüência, serão descritos os procedimentos de cada uma das atividades citadas no Quadro 1.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Esta Seção 4, tem por finalidade abranger os processos técnicos de cada uma das ações realizadas pelo estagiário. Elas serão descritas detalhadamente, terão embasamento em conceitos da Administração e apresentar-se-ão sugestões de melhorias para aquelas que precisam ser aperfeiçoadas.

4.1. Apresentação da empresa e integração

Os primeiros dias em uma nova empresa podem ser confusos e incertos para o novo funcionário, pois trata-se de um ambiente desconhecido onde já há uma rotina estabelecida. A maneira como a empresa lida com a introdução e inserção de um novo membro no ambiente e nas relações pré-existentes pode ser determinante para a permanência e desenvolvimento deste.

A adaptação é componente intrínseco à novidade, qualquer indivíduo, independentemente de sua experiência prévia no mercado, ao se deparar com um ambiente novo necessita de elementos que condicionem sua inserção e entendimento a cerca deste. Visando facilitar esse momento no novo ambiente de aprendizado há o processo de integração, descrito por Chiavenato (2010) como fundamental para socializar e integrar os colaboradores à cultura organizacional, de modo que este juntamente com a empresa sejam capazes de atender as expectativas mútuas, sendo de suma importância para a ambientação de um novo membro na equipe estimulando um melhor desempenho e comprometimento.

A integração ocorreu no primeiro dia de estágio e foi dividida em dois momentos sendo conduzida, respectivamente, pelo diretor da empresa e o diretor de logística visando a inclusão do estagiário na rotina empresarial através de uma familiarização com as regras, processos e da socialização com os atuais colaboradores.

No primeiro momento foi realizada uma visita guiada pelo Diretor Geral pelo prédio administrativo para introdução do espaço físico e das equipes de trabalho de cada setor gerando o primeiro contato do estagiário com os demais.

Apesar de o estágio ter como foco de atuação o setor de controladoria foi realizada uma apresentação e breve explicação a respeito das funções de todos os setores e respectivos membros, propiciando um conhecimento amplo das equipes, da organização e seus objetivos, o que favoreceu consequentemente o entrosamento e a socialização, que segundo Schein (1968 *apud* DELVAS, 2017) é um processo de aprendizagem, doutrinação e formação, em que o

indivíduo conhece o que é necessário para adentrar em uma organização onde o novo colaborador aprende os valores, normas, objetivos, padrões de comportamento e as responsabilidades que cada membro possui.

O segundo momento do processo de integração foi conduzido pelo gerente de logística através de uma visita ao centro de distribuição visando o entendimento da cadeia de distribuição e assimilação com a atividade principal da empresa, que atua como um intermediador entre grandes fornecedores e os canais de venda, havendo um alto fluxo diário de mercadorias a serem armazenadas e distribuídas, o que requer um gerenciamento rígido, de modo a se evitar falhas e perdas. Além disso, foram evidenciadas regras de segurança, protocolos e vestimentas adequadas nas mediações do depósito. A visita foi finalizada com a demonstração da frota de caminhões, visto que parte das entregas são realizadas por meio de uma frota própria da empresa.

Após este momento, ao final do primeiro dia de estágio, foi realizada uma reunião com o Diretor Geral HEMA para o alinhamento de expectativas e alocação do estagiário ao setor de trabalho.

Este primeiro dia voltado à integração e socialização é de suma importância para o novo colaborador, contribuindo para a formação de relações interpessoais e a inclusão do estagiário na rotina empresarial, aprimorando o conhecimento de maneira ampla e segura sobre a missão, visão, objetivos e cultura da empresa facilitando a assimilação com a cultura e a adaptação às normas de convívio.

4.2. Revisão Orçamentária

À medida que uma empresa se desenvolve e que o nível de suas atividades se eleva surge a necessidade de um gerenciamento mais eficiente de modo que a tomada de decisões seja mais efetiva e ágil em resposta ao contexto globalizado em que vivemos que nos coloca frente à uma concorrência cada vez mais acirrada, elevação dos custos, transformação das necessidades dos consumidores e uma elevação na carga tributária. Todos esses aspectos demandam que os gestores se mantenham em constante adaptação, reinventando-se e aperfeiçoando seus processos gerenciais através de um planejamento mais assertivo e ferramentas que proporcionem um controle deste.

De acordo com Frezatti (2017) vinculado à um plano estratégico deve haver um orçamento, permitindo a empresa focar e identificar, em um horizonte menor de tempo, durante um exercício fiscal, as suas ações mais importantes. Souza (2014) defende que a elaboração do

orçamento está vinculada ao processo de planejamento, ao tamanho da empresa, às alternativas propostas pela administração, ao ramo de negócios, aos fatores comportamentais, entre outros, sendo o orçamento uma ferramenta gerencial capaz de agilizar a tomada de decisões, agregando mais clareza e objetividade.

Uma vez que a empresa se desenvolveu em ritmo acelerado (em comparação com a década anterior) nos últimos anos, os gestores da HEMA se viram em uma posição ao qual esta orientação e controle se tornou necessária, desenvolvendo com auxílio de profissionais, um Planejamento Estratégico e Orçamento base para o ano de 2017 durante o ano de 2016.

Ao adotar essas ferramentas para base gerencial a empresa definiu metas a serem alcançadas e diretrizes a serem seguidas, ambos influenciados por fatores internos e externos à organização, que conforme Frezatti (2017) consistem em mais do que uma simples estimativa, contendo as prioridades e a direção da entidade para um período e proporcionando condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores, sendo fundamental o acompanhamento e readaptação deste ao longo do tempo para que continue em conformidade com a realidade da empresa.

Uma estratégia traçada sem acompanhamento e adaptação se torna tão vazia quanto a ausência desta. Visando reduzir possíveis incompatibilidades entre o planejado e o real, foi definido pelos gestores da HEMA que as revisões orçamentárias seriam realizadas trimestralmente de modo “a proporcionar condições de tornar suportável uma estratégia agressiva que se perceba inadequada durante o transcorrer do exercício” (FREZATTI, 2017, p. 42).

A revisão orçamentária do primeiro trimestre foi realizada durante o mês de abril mediante reuniões com os gestores responsáveis pelos centros de custo, o diretor geral e o setor de controladoria, o qual a estagiária foi alocada durante este primeiro momento, sendo uma das responsáveis por este processo. O objetivo principal das reuniões foi confrontar os gastos previstos com os efetivados ao longo dos meses, identificando, conforme Frezatti (2017) suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisando e entendendo as causas da variação, de modo a decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas.

Através das reuniões foi possível identificar com os gestores os motivos que levaram à alguma divergência e reivindicar explicações plausíveis e detalhadas que justificassem os excessos, de modo a distinguir se essa diferença poderia ter ocorrido devido à algum desacerto durante a etapa de planejamento e elaboração dos orçamentos ou se realmente foram gastos que não haviam como ser previstos. Esse cuidado foi tomado pelo diretor visto que era a primeira

vez que a empresa lidava com este processo de maneira formalizada e estruturada e que devido à ausência de uma curva de aprendizado, eram esperadas divergências decorrentes da estruturação do planejamento.

Após esse primeiro momento, foram traçados planos de ação de curto prazo visando a contenção daqueles orçamentos que extrapolaram de modo a buscar um equilíbrio entre os investimentos, despesas e gastos inesperados. Além disso, foram readequados alguns valores considerados incoerentes durante a elaboração dos orçamentos para que o planejado seja mais coerente e realista de acordo com os levantamentos do primeiro trimestre.

Apesar de algumas dificuldades presentes, principalmente no início da implementação de novas ferramentas, há diversos benefícios atrelados ao uso dessas e à otimização interna da organização, conforme frisa Souza (2014):

A prática de elaboração e utilização do orçamento como instrumento gerencial gera vários benefícios vinculados ao processo decisório, uma vez que (i) força os gerentes a planejar; (ii) define metas de curto prazo; (iii) serve de base para o gerenciamento das atividades operacionais; (iv) é referência para avaliação de desempenho; (v) facilita o controle financeiro da empresa e (vi) facilita a comunicação e a coordenação. (SOUZA, 2014, p. 238).

Deste modo, mediante um controle orçamentário efetivo é possível que a empresa continue se desenvolvendo de maneira mais assertiva, tendo como base dados que orientem este processo. Por se tratar de uma empresa de médio porte conforme classificação do SEBRAE (2018), esse controle pode se transformar em um diferencial competitivo frente a alguns concorrentes locais de pequeno porte. Entretanto, é importante que haja uma constância nas revisões para que estas sejam leais à real situação que a empresa esteja vivendo no momento e não se torne apenas mais um documento arquivado, “a perspectiva de que ele seja exequível é fundamental para a credibilidade do processo e do instrumento.” (FREZATTI, 2017, p. 45).

4.3. Reuniões do Comitê Gestor

“Uma reunião se caracteriza pelo encontro entre duas ou mais pessoas com a finalidade de apresentar, debater e discutir tópicos relativos ao tema central escolhido” (NAKANE, 2010 *apud* CIBOTTO; TIDE, 2010) sendo essenciais na rotina de uma organização visando o bom desempenho da equipe em prol de ideais comuns promovendo um ambiente propício para discussão de estratégias, resolução de problemas, acompanhamento de desempenho, sinergia da equipe, definição e análise de metas.

Para se obter bons resultados em uma reunião é importante que essa seja bem planejada considerando fatores como preparação da agenda, de modo a se ter uma confirmação dos

envolvidos; objetivos claros estabelecidos evitando distrações e uma duração pré-definida visando manter o foco tratando de assuntos previamente selecionados para que desta forma sejam produtivas e capaz de fortalecer a equipe. A partir destes pressupostos, semanalmente, todas as Terças-feiras as 8h da manhã acontecia a reunião do Comitê Gestor da empresa, formado pelos seguintes membros: três irmãos que atuam na empresa – Diretor Administrativo, Diretora Financeira, e Gerente Patrimonial – o Diretor Geral e os gerentes/responsáveis pelas áreas de compras, vendas, tecnologia da informação, controladoria, fiscal e recursos humanos.

Esta reunião não era aberta aos demais funcionários da empresa, pois se tratava de um momento ao qual eram discutidos assuntos de responsabilidade dos gerentes das áreas, sendo restritos e confidenciais a estes níveis hierárquicos. Com o convite e a autorização dos Diretores Geral e Administrativo, o estagiário teve a oportunidade de participar visando agregar um conhecimento mais profundo e intenso da empresa, uma vez que o estágio era apenas durante as férias, contemplando um mês.

Durante a reunião eram discutidos temas como faturamento semanal, metas versus realização de vendas, o andamento de negociações com novos fornecedores, ampliação do mix de produtos, controle de estoque e desenvolvimento de estratégias para a redução deste, visto que sendo uma empresa do setor atacadista, altos níveis de estoque são prejudiciais à saúde da organização.

Além disso, como citado anteriormente na seção 4.2, o estágio ocorreu ao final do primeiro trimestre e a empresa se encontrava em um período de revisão e acompanhamento do Planejamento Estratégico, deste modo, durante as reuniões do comitê gestor estava também sendo revisados os Planos de Ação estabelecidos para cada setor através da verificação do status de cada ação traçada previamente, analisando seu andamento e o que deveria ser feito de modo a otimizar as metas propostas através de alguns ajustes ao que estava previsto para o curto, médio e longo prazo de cada gestor.

Por se tratar de apresentações densas, uma vez que era a primeira vez que os gestores estavam lidando com um controle efetivo de um planejamento estratégico, para que a reunião não se prolongasse muito, a cada semana um diretor apresentava o seu andamento, deste modo, foi possível acompanhar a apresentação de quatro setores, uma vez que o estágio contemplou o período de um mês.

Conforme Thomsett (1992 *apud* CIBOTTO; TIDE, 2010) uma reunião apropriada e planejada pode influenciar na qualidade do produto ou serviço, visando a economia financeira, estabelecendo lucros futuros e ainda aprimorar o sistema de comunicação entre os departamentos. Sendo desta maneira, ferramenta essencial para a promoção de mudanças e

soluções em uma organização, possibilitando uma comunicação mais efetiva e um melhor relacionamento interpessoal entre os colaboradores, contribuindo diretamente para a saúde da empresa.

4.4. Treinamento de ferramentas de qualidade

“Para que ocorra o comprometimento e a ação coordenada de todos os indivíduos da organização frente aos programas de melhoria é necessário o desenvolvimento de uma cultura que valorize a aprendizagem” (MURRAY; CHAPMAN, 2003 *apud* GONZALEZ; MARTINS, 2011) visão compartilhada pelo atual Diretor Geral HEMA que durante o segundo momento de estágio, realizado no mês de setembro, propôs ao estagiário o desafio de elaborar e aplicar um treinamento ao comitê gestor com enfoque em metodologias de qualidade e melhoria contínua.

Esta necessidade surgiu mediante ao acompanhamento e desenvolvimento dos planos de ação no decorrer do ano, o qual fora detectada uma dificuldade por parte dos gestores em conduzi-los de maneira efetiva atingindo os objetivos e gargalos identificados previamente. Estabeleceu-se que o treinamento seria apresentado na última semana do estágio para que o estagiário dispusesse de tempo hábil para estudar e entender a realidade da empresa e conseqüentemente desenvolver o mesmo de maneira adequada e condizente com a realidade da empresa e dos colaboradores.

A primeira etapa do desafio se deu mediante a realização de uma reunião de alinhamento com os gestores visando identificar e entender como eles estavam gerindo seus planos de ação no momento e quais eram as suas maiores dificuldades com relação ao tema. Além disso, buscou-se compreender o processo de elaboração do planejamento estratégico em vigência, uma vez que fora o primeiro a ser estruturado na empresa.

Com esta reunião foi possível entender um pouco do processo atual e constatar que muitas das ações objetivavam tratar na verdade apenas de sintomas dos problemas, não as causas reais. Sendo assim, o problema persistia gerando outras conseqüências ao longo do tempo ou o sintoma retornava ainda mais forte. Além disso, o plano estratégico anterior fora elaborado sem uma pré-estrutura bem definida e sem treinamentos adequados para os gestores, sendo esses apenas induzidos a pensar no que era proposto, logo eles se sentiam um pouco perdidos e sem saber como conduzir seus planos (informação verbal)³.

Após reunir as informações com os gestores houve um momento dedicado ao estudo de

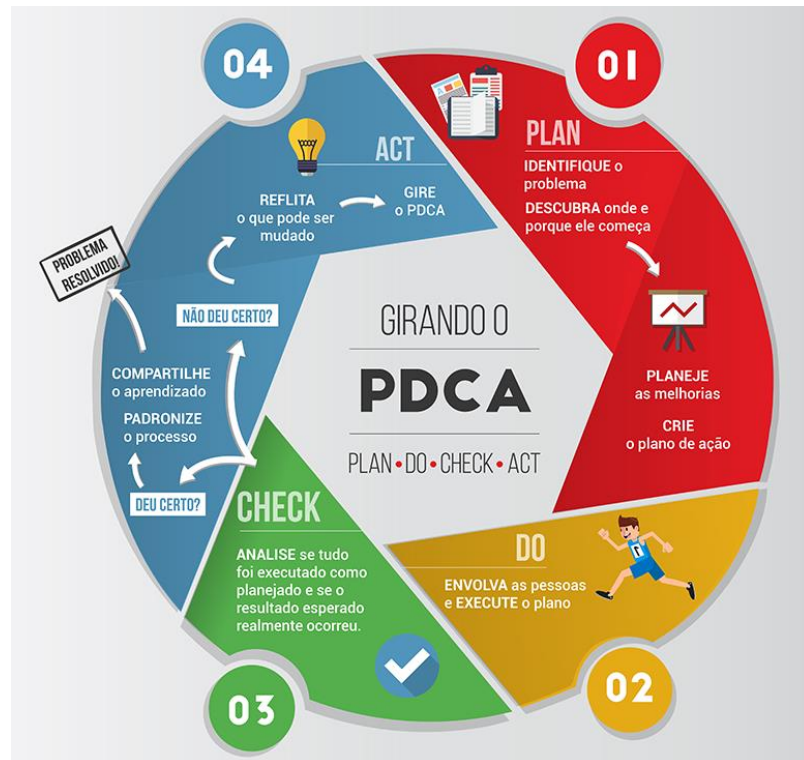
³ Informação verbal relatada pelos gestores em reunião de alinhamento para entendimento da atual situação da empresa em setembro de 2017.

metodologias que pudessem auxiliá-los de maneira objetiva e simples visando a aderência dos mesmos evitando uma possível aversão, optando-se por introduzir gradualmente um conteúdo que pudesse ser aplicável e que os estimulasse a pensar de forma eficaz nas reais origens dos problemas.

Em meio a várias metodologias disponíveis, destacou-se o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) que busca alcançar as metas estabelecidas ao se planejar, executar, controlar e agir sobre falhas, se tratando de um método iterativo que proporciona a execução da estratégia e da melhoria contínua. “Quando uma organização adota o PDCA, ela começa a crescer e se torna uma organização de aprendizagem. Os projetos vão além de casos isolados e se tornam um fluxo contínuo de oportunidades de aprendizagem no caminho à excelência” (LIKER; FRANZ, 2013, p.36).

Além disso, o Ciclo PDCA (FIGURA 4) permite identificar e solucionar problemas que não são facilmente visualizados e que provavelmente já sofreram algumas tentativas falhas de solução, podendo também ser aplicado na implementação de ideias.

Figura 4 – Ciclo PDCA.



Fonte: SITEWARE (2020).

Conforme na Figura 4, o PDCA é composto por quatro etapas. Uma vez que o treinamento tinha por um de seus propósitos não ser denso e auxiliar na etapa de elaboração dos planos de ação, optou-se por focar apenas na fase 1(um) do ciclo proporcionando ferramentas que auxiliassem no planejamento e conseqüentemente no desenvolvimento de metas atingíveis

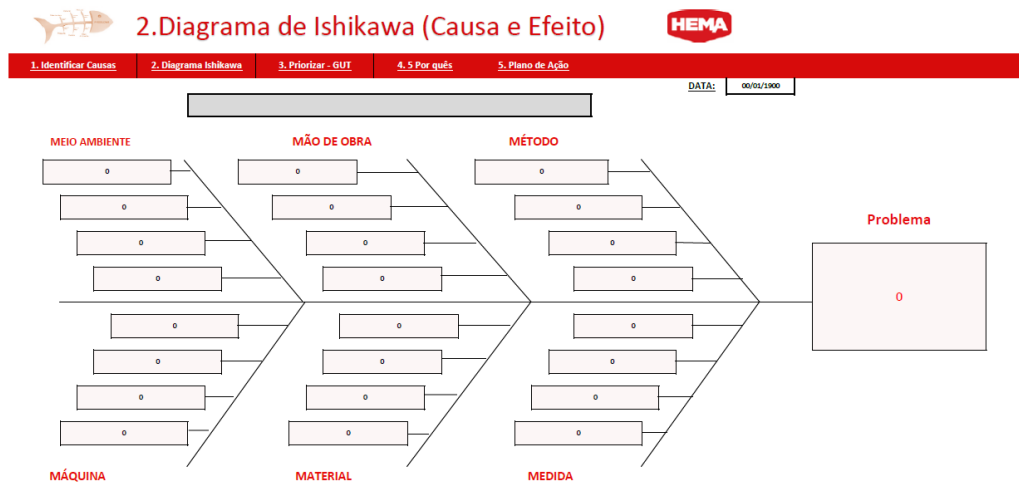
que posteriormente no decorrer dos próximos meses seriam executadas, checadas e analisadas, dando continuidade ao mesmo.

O objetivo principal da primeira etapa (*Plan*) é focar no componente estratégico levantando e analisando informações que com base nos valores da empresa propiciam a elaboração de planos que busquem a resposta para os problemas encontrados.

Para facilitar o entendimento essa fase pode ser dividida em quatro sub etapas: identificação do problema; observação; análise e elaboração de planos de ação. Visando o desenvolvimento destas sub divisões as ferramentas selecionadas para o treinamento foram: (I) Diagrama de Ishikawa (II) Matriz GUT; (III) Cinco porquês (IV) Planos de Ação.

(I) O Diagrama de Ishikawa (FIGURA 5), também conhecido como Diagrama de Causa e efeito ou Diagrama Espinha de Peixe, visa identificar de modo organizado as causas de um problema classificando-as e exibindo-as graficamente através de um agrupamento por categorias que facilitem o *brainstorming*, uma vez que estimula as discussões de um problema prioritário em processos diversos reduzindo as chances de que algum detalhe seja esquecido ou ignorado.

Figura 5 – Diagrama de Ishikawa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No Diagrama Espinha de Peixe as causalidades são classificadas de acordo com seis categorias, sendo elas meio ambiente; mão de obra; método; máquina; material e medidas, podendo um problema estar ou não associado com todas elas, devendo ser refletido e analisado suas causas primárias e/ou secundárias dentro de cada categoria de modo a identificar o maior número possível de variáveis relacionadas.

(II) Uma vez identificadas as causas associadas é preciso agir sobre estas, mas antes disso é preciso entender quais devem ser priorizadas, a Matriz GUT (Gravidade, Urgência,

Tendência) ou Matriz de Prioridades (FIGURA 6) é conforme Chiavenato (1999 *apud* ALVES *et al.*, 2017) uma metodologia que qualifica problemas e consequentemente define prioridades, bem como as estratégias a serem adotadas no sentido das ações a serem implementadas.

Daychoum (2018) compartilha de ideia semelhante e a define como uma forma de se tratarem problemas com o objetivo de priorizá-los, auxiliando na tarefa de definir prioridades quando há várias atividades a serem desenvolvidas. A matriz toma por base três preceitos que formam seu nome, o qual Daychoum (2018) clarifica por Gravidade o impacto do problema sobre os aspectos envolvidos e os efeitos que surgirão em longo prazo caso o problema não seja resolvido; Urgência refletindo o tempo disponível ou necessário para a resolução do mesmo e Tendência como o potencial de que ele tem de se agravar com o tempo caso não seja tomada nenhuma ação sobre esse, avaliando sua predisposição de crescimento, redução ou desaparecimento.

Figura 6 – Matriz GUT.

3. Priorização - GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)

Priorities

- ①
- ②
- ③



1. Identificar Causas	2. Diagrama Ishikawa	3. Priorizar - GUT	4. 5 Por quês	5. Plano de Ação	
DATA: 25/08/2020	(G x U x T)				
CAUSA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL	
0				0	
0				0	
0				0	
0				0	
0				0	

GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
<p>É a intensidade do problema de acordo com o impacto que esse pode causar caso não seja resolvido.</p> <p>5 - EXTREMAMENTE GRAVE 4 - MUITO GRAVE 3 - GRAVE 2 - POUCO GRAVE 1 - SEM GRAVIDADE</p>	<p>É analisada pela pressão do tempo existente para a resolução, ou seja, varia conforme o prazo disponível.</p> <p>5 - PRECISA DE AÇÃO IMEDIATA 4 - MUITO URGENTE (MÁX. 1 MÊS) 3 - URGENTE (MÁX. 3 MESES) 2 - POUCO URGENTE (MÁX. 6 MESES) 1 - PODE ESPERAR (MAIS QUE 6 MESES)</p>	<p>Considera o potencial de desenvolvimento do problema na ausência de uma solução.</p> <p>3 - SEM AÇÃO, TENDENCIA DE PIORA 2 - SEM AÇÃO, NÃO PIORA E NÃO MELHORA 1 - SEM AÇÃO, PODE APRESENTAR MELHORA</p>


Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A classificação na Matriz de Prioridades é realizada mediante uma pontuação estabelecida para cada dimensão através da atribuição de uma nota de 1(um) a 5(cinco) de acordo com a legenda (FIGURA 6) com ordenamento decrescente. Desta forma, os problemas que apresentarem maior somatório devem ser priorizados e se tornarem objeto de foco da organização primeiramente.

(III) A técnica dos Cinco Porquês (FIGURA7) também conhecida por *5-Why*, apesar de aparentar simples, é uma ferramenta muito popular associada à gestão de qualidade total e melhoria contínua da empresa permitindo aprofundar-se em um problema até identificar sua fonte real. A metodologia consiste em, assim como uma criança que se demonstra mais curiosa

a cada descoberta, se perguntar por que várias vezes até que a equipe entenda que não há mais nenhum aspecto intrínseco às descobertas e desta forma identifique a causa raiz.

Figura 7 – Cinco Porquês.

4. 5 Por quês (Identificar a Causa Raiz p/ as principais causas do passo 3.) 

1. Identificar Causas							2. Diagrama Ishikawa							3. Priorizar – GUI							4. 5 Por quês							5. Plano de Ação						
DATA:		25/08/2020																																
CAUSA		1 PQ		2 PQ		3 PQ		4 PQ		5 PQ		1 PQ		2 PQ		3 PQ		4 PQ		5 PQ														
P		P		P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que ?	P		P		P		P														
R		R		R		R		R		R		R		R		R		R		R														
P	Por que	P	Por que	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que	P	Por que	P	Por que ?	P	Por que ?													
R		R		R		R		R		R		R		R		R		R		R														
P	Por que	P	Por que	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que	P	Por que	P	Por que ?	P	Por que ?													
R		R		R		R		R		R		R		R		R		R		R														
P	Por que	P	Por que	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que	P	Por que	P	Por que ?	P	Por que ?													
R		R		R		R		R		R		R		R		R		R		R														
P	Por que	P	Por que	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que ?	P	Por que	P	Por que	P	Por que ?	P	Por que ?													
R		R		R		R		R		R		R		R		R		R		R														

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Desta forma, a metodologia *5-Why* permite que a equipe reflita sobre os problemas de maneira mais aprofundada, focando na sua causa real e não apenas em seus sintomas, que podem reaparecer em outras situações caso não sejam propriamente tratados, atrapalhando o desenvolvimento de processos. Apesar de sua forma padrão constar em cinco por quês, a equipe deve através de senso crítico ser capaz de identificar quando parar de se questionar, podendo ser necessário mais ou menos etapas a depender de cada situação.

(IV) Uma vez que as causas são identificadas e classificadas por ordem de importância é necessário que sejam elaboradas ações corretivas para essas. Uma maneira clara e objetiva de se realizar essa etapa é através da metodologia 5W2H (FIGURA 8) que consiste em uma ferramenta de produtividade com sete diretrizes definidas de modo a orientar o gestor a entender os principais aspectos necessários à efetivação de cada ação proposta.

O nome da ferramenta representa a sigla em inglês referente aos sete aspectos de análise, sendo eles *What* (o que fazer); *Why* (por que fazer desta maneira); *Where* (onde será feito); *Who* (quem será o responsável por executar e monitorar); *When* (quando será realizado e qual a data limite); *How* (como será feito, descrevendo as etapas) e *How much* (quanto irá custar).

Figura 8 - Layout Planos de Ação - 5W2H.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Por ser uma técnica simples e prática o 5W2H pode ser utilizado por organizações de todos os portes, desde startups à multinacionais proporcionando uma visão nítida acerca do que deve ser feito e de como medir se os objetivos estão sendo alcançados. Além disso, foi desenvolvido um gráfico interativo à tabela (FIGURA 8) que demonstra o grau de eficácia dos planos de ação de acordo com seu cumprimento dentro do prazo estipulado tornando fácil a identificação de que há algo inconsistente.

Quando elaboramos um plano é importante que este seja constantemente checado, de modo a monitorarmos seu andamento e resultados, uma vez que uma estratégia que se restringe apenas ao campo das ideias não tem funcionalidade para a empresa, é necessário que seja implementado e monitorado, realizando adaptações ao longo do percurso, caso preciso.

Para a aplicação do treinamento durante a última semana de estágio, optou-se por dividi-lo em duas etapas: teórica e prática. Em um primeiro momento foi apresentado aos gestores uma apresentação em Power Point contextualizando e explicando cada uma das ferramentas selecionadas e no segundo momento os gestores foram divididos em equipes e direcionados a alguns espaços separados para que com o auxílio de um facilitador pudessem desenvolver um pouco do que havia sido apresentado e esclarecer suas dúvidas na prática. Esta etapa foi de suma importância para que eles assimilassem o conteúdo e comesçassem a desenvolver as metodologias pensando em problemas reais quebrando alguns preconceitos e resistências prévias quanto a formalização e utilização de metodologias de controle.

Apesar de aplicado aos gestores/diretores de cada setor o intuito do treinamento foi capacitá-los para que estes pudessem posteriormente aplicá-lo com suas devidas equipes, “programas de melhoria de caráter participativo encorajam os indivíduos, de todos os níveis hierárquicos a se envolverem e contribuírem, pensando e discutindo soluções de problemas e melhorias dos processos, aumentando o potencial de aprendizagem” (GONZALEZ;

MARTINS, 2011).

Campos (1996 *apud* ARAUJO *et al.*, 2017) define que quanto melhor a etapa de planejamento, mais fáceis as metas se tornam se serem atingidas, entretanto, conforme Gonzalez e Martins (2011) a implementação da melhoria contínua é muito mais do que um simples treinamento em ferramentas de solução de problemas devendo ser tratada como um processo de aprendizagem constante sustentado pela criação de um contexto social que a estimule, desenvolvendo competências nos indivíduos e mecanismos de armazenamento e disseminação das lições aprendidas, de modo que seja um processo regular.

4.5. Reuniões de alinhamento e *feedbacks* com Diretor

O termo *feedback* tem origem na língua inglesa e representa a junção das palavras *feed* (alimentar) e *back* (de volta) de modo que esta tradução pode ser entendida como o ato de realimentar, responder à uma atitude ou comportamento. Nas organizações o conceito está relacionado com o diálogo aberto entre duas partes ou mais onde há uma avaliação com relação às ações, comportamentos, tarefas, desempenho, competências, pontos fortes e fracos, entre outros.

Conforme Moscovici (1995) no campo da administração esse representa uma devolutiva acerca de um desempenho com o intuito de proporcionar ao colaborador um informativo construtivo a respeito de sua atuação na empresa e de como essa impacta outras pessoas através da orientação a um melhor desempenho individual ou em grupo. Como o estágio tem o intuito de ser um período de aprendizagem preparando o estudante para o mercado de trabalho futuramente é de extrema importância que ele seja capaz de desenvolver-se profissionalmente e pessoalmente e os *feedbacks* são essenciais neste processo.

Com o propósito de auxiliar neste desenvolvimento foi definido pelo Diretor Geral, o qual ocupava também a função de mentor do estagiário, um horário fixo em sua agenda semanalmente para acompanhamento das atividades designadas por ele e avaliação de desempenho. Optou-se por realiza-las semanalmente de modo a auxiliar no desenvolvimento das tarefas e no progresso do estagiário, não focando apenas no resultado, mas no desenrolar das atividades, aprofundando a análise da ação para que pudessem ser extraídas lições e conseqüentemente uma melhor performance.

Durante as reuniões havia também uma abertura para que o estagiário realizasse um *feedback* da empresa e dos colaboradores aos quais estava trabalhando em conjunto, podendo propor melhorias para problemas identificados e expor seu ponto de vista.

Este momento reservado para ouvir e discutir os *feedbacks* com o diretor da empresa foi de extrema importância se tornando também uma fonte de conhecimento ao longo do estágio, provocando o desenvolvimento principalmente de um senso crítico e a reflexão sob pontos que poderiam ser aprimorados. Além disso, gerou-se um ambiente de confiança propício para a discussão aberta de quaisquer temas, potencializando o desenvolvimento e gerando uma rica gama de conhecimento permitindo ao estagiário identificar melhor algumas competências e como trabalhar para otimiza-las.

4.6. Acompanhamento de um consultor externo

Conforme o Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa Michaelis (MICHAELIS, 2015) o termo consultoria refere-se ao “(i) ato ou efeito de dar consultas, conselhos, orientações, sugestões; (ii) ação ou efeito de um especialista emitir um parecer técnico ou orientação profissional sobre um assunto de sua especialidade” deste modo, pode ser entendido como um serviço de aconselhamento especializado a ser conduzido por um consultor, interno ou externo, especialista em uma área objetivando orientar os gestores na constante busca pelos seus objetivos.

Este apoio especializado pode possibilitar a empresa se destacar perante seus concorrentes, uma vez que um consultor visa auxiliar de maneira imparcial a organização à minimizar suas falhas e potencializar suas forças aprimorando os processos internos e proporcionando uma visão que em alguns momentos os gestores não possuem por estar habituados à rotina.

No segundo momento de estágio, no mês de setembro, a empresa estava passando por um momento de reestruturação interna e contava com a ajuda de um consultor externo visando identificar os principais gargalos do atual momento tendo em vista otimizar a rotina e favorecer a expansão das atividades da empresa, visto que este era o principal objetivo nos próximos anos e que os gestores entendiam a necessidade de profissionalizar seus processos e minimizar ao máximo as falhas, além de qualificar seus colaboradores antes dos investimentos que estavam previstos.

Durante o período de estágio o consultor estava em fase de observação e coleta de dados essenciais às primeiras análises. Foi proposto pelo Diretor geral a opção de acompanhá-lo e auxiliar nas tarefas durante o mês, uma vez que a consultoria está diretamente relacionada à estratégia e no primeiro momento o estágio foi voltado ao desenvolvimento da mesma. Além disso, o gestor tinha ciência do interesse do estagiário em atuar na área de consultoria, sendo

essa uma interessante oportunidade de vivência. Foi possível acompanhar duas atividades principais durante este mês, a análise do time de vendas e a compreensão e mapeamento de alguns indicadores que a empresa já monitorava.

Com relação ao time de vendas foram analisados dados numéricos relativos às suas metas de vendas e as propriamente realizadas de modo a identificar suas performances individuais e segmentadas por mix de produtos e por supervisores. Além disso foram realizadas entrevistas visando identificar o que poderia influenciar no desenvolvimento das mesmas, visto que alguns se sobressaíam muito em relação aos demais constantemente.

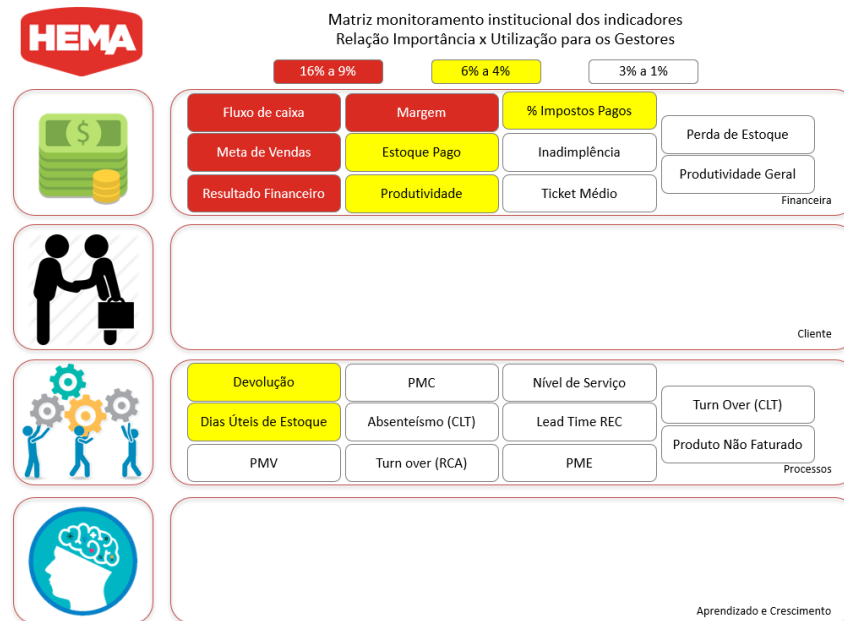
Com isso foi possível identificar um problema de planejamento, visto que as metas estavam sendo definidas apenas com base em parâmetros numéricos não estando de acordo com a realidade, tornando injusto a distribuição e proporcionando que alguns vendedores fossem indiretamente priorizados vendendo acima da média e outros raramente capazes de alcançar o objetivo. Fato este que se dava devido à fatores qualitativos como os tipos de produtos, área vendida, perfil de cliente e estratégias de marketing da empresa focada em alguns segmentos, aspectos importantes ao definir as metas de vendas de acordo com a realidade de cada colaborador que muitas vezes eram desconsiderados.

Além disso na entrevista foi possível iniciar a coleta de informações que viriam auxiliar no mapeamento de perfis dos vendedores de modo a identificar quais competências poderiam ser desenvolvidas via treinamentos e quais mais se identificavam com a organização, facilitando futuramente o processo de contratação pelo setor de Recursos Humanos de novos colaboradores.⁴

Com relação aos indicadores fora analisado o Planejamento Estratégico 2017 e realizada uma reunião com os principais gestores e a controladoria visando compreender quais indicadores eram monitorados no momento, como isso se dava e qual o grau de importância de cada um deles de acordo com a visão desses (FIGURA 9).

⁴ Esta atividade não foi finalizada devido ao retorno das aulas e o término do estágio de férias.

Figura 9 - Síntese dos indicadores HEMA.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Para a segmentação destes conforme na Figura 9 tomou-se por base a metodologia de *Balance Score Card* que permite observar e monitorar a empresa dentro de quatro perspectivas importantes de acordo com Kaplan (1992) sendo elas referentes às medidas de desempenho financeiro; aos fatores importantes para os clientes; ao que a empresa deve fazer internamente que impacta diretamente na satisfação desse e à capacidade dessa em inovar, melhorar e aprender.

Com a análise das métricas dos indicadores controlados no momento verificou-se que a empresa estava monitorando apenas as perspectivas financeiras e de processos internos e quando analisados, via entrevista e formulário online de classificação por ordem crescente de relevância, os quatro indicadores com maior importância e utilidade no ponto de vista dos gestores eram todos referentes ao desempenho financeiro (FIGURA 9).

Entretanto, Kaplan (1992) defende que esta perspectiva é o resultado das ações operacionais e os êxitos financeiros devem ser a consequência lógica de fazer bem as coisas elementares, pois quando as operações melhoram, consequentemente os números melhorarão por si mesmo e além disso os controles financeiros tradicionais não melhoram a satisfação do cliente, a qualidade, o tempo de ciclo ou a motivação dos funcionários, ponto de vista este que atualmente se demonstra ainda mais evidente, uma vez que cada dia mais é notável a importância de operações com foco nas pessoas, sendo estas os colaboradores ou o cliente,

colocando-os como ponto principal do negócio.

Durante este período acompanhando um consultor externo foi possível vivenciar e compreender como o processo tem início, visto que o profissional iniciou se na empresa em tempo similar ao estagiário. Participar destas análises permitiram o entendimento e a importância da síntese de dados e de como esses podem e devem ser filtrados, visto que uma organização dispõe de muita informação e é importante distinguir quais dados são realmente relevantes originando soluções práticas e aplicáveis à cada realidade.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Após o período de vivência no estágio nestes dois períodos distintos lidando diretamente com o desenvolvimento da estratégia da empresa pode-se sugerir algumas melhorias.

A implementação de um planejamento estratégico com ferramentas de gestão como os orçamentos, os planos de ação e suas consequentes revisões é de suma importância para o crescimento da empresa e sua profissionalização, entretanto é necessário que haja um controle do tempo dispendido nestas atividades de modo que elas não se tornem desgastantes e excessivamente burocráticas prejudicando a empresa ao invés de desenvolver.

Outro ponto importante a ser ressaltado é a relevância de que os dados registrados nas planilhas de monitoramento sejam assíduos e reais para que o documento e o tempo empregue nessas atividades não sejam em vão. Notou-se durante as reuniões de orçamento que os gestores muitas vezes se demonstravam confusos sobre os valores presentes, entrando em contradição colocando desta maneira em questão a credibilidade desses, problema esse que pode ser resolvido mediante o registro e arquivamento de comprovantes e da aprovação prévia de gastos significativos pela controladoria.

Um outro problema identificado que pode estar relacionado com o relatado anteriormente é com relação à falta de conhecimentos técnicos acerca de parâmetros administrativos por parte dos irmãos membros do quadro diretório, o que acaba por dificultar um pouco o andamento dos processos.

Por se tratar de uma organização familiar sendo dirigida atualmente pelos sucessores do patriarca que, apesar de terem contato constante ao decorrer da vida com a realidade da empresa, não possuem formação nas respectivas áreas dirigidas e isso influencia no desenvolvimento das atividades e principalmente no processo de gestão.

A empresa tem investido em profissionais capacitados, em aprendizado e melhorias constantemente, é importante que isso seja agregado à sua cultura e que haja um alinhamento interno regularmente para que os investimentos não sejam em vão e o aprendizado realmente colocado em prática. É interessante que esta evolução se dê de forma lenta e gradual de modo que os gestores sejam capazes de absorver e não se assustem com a quantidade de novas informações, sendo capazes de aplica-las.

As reuniões do comitê gestor aconteciam semanalmente e apesar de possuírem uma pauta pré estabelecida encaminhada anteriormente por e-mail nem sempre isso era respeitado, uma vez que é um dos poucos momentos em que se torna possível reunir os gestores, era fácil haver uma dispersão da pauta principal e desta forma se estender por um tempo bem mais longo

que o previsto e até mesmo finalizar sem que haja uma solução para o principal motivo da mesma.

Além disso, por se tratar de uma empresa com membros da mesma família na gestão era comum que problemas pessoais influenciassem na dinâmica e andamento das mesmas. É importante existir a distinção entre o pessoal e o profissional por parte dos membros, e em caso de dispersão o diretor geral, responsável por conduzir a reunião, precisa resgatar a pauta principal e a ordem.

Notou-se nas análises iniciais das performances do time de vendas uma alta rotatividade, indicador até então não monitorado pela empresa, sugere-se que seja investigado mais a fundo quais as principais razões deste problema, uma vez que gera maiores gastos com a contratação e capacitação de colaboradores. A análise do perfil dos vendedores ideais alinhada aos objetivos da organização também pode colaborar com esta questão, uma vez que possibilita um processo de recrutamento mais assertivo pelo setor de recursos humanos.

Por fim, a empresa encontra-se no mercado há muitos anos e com o acelerado crescimento nos últimos anos é necessário que essa se reinvente de modo a acompanhar as mudanças constantes. Recentemente foi instituída as vendas via *call center*, mas em um mundo globalizado e digital como o atual o investimento em uma plataforma virtual de vendas seria uma opção interessante de expansão das vendas, visto que este é seu objetivo principal no momento. As opções digitais são viáveis pois permitem que a empresa reduza os custos de investimento, uma vez que não é necessária a contratação de grandes quantidades de mão de obra e possibilitaria o teste de algumas regiões ainda não trabalhadas.

6 CONCLUSÃO

Durante a graduação é possível vivenciar alguns diferentes tipos de experiências extra curriculares de modo a experienciar a prática dentro da universidade, mas acredito que nenhuma delas é capaz de agregar tamanho conhecimento quanto o estágio, principalmente em um curso de grade curricular majoritariamente teórica quanto o de administração, onde não há um laboratório ou um campo para a experimentação dos conteúdos.

O desenvolvimento deste estágio se deu em uma empresa que no passado não via a importância da gestão interna e atualmente encontra-se em um período de desafios na tentativa de mudar e profissionalizar sua gestão. O fato de que a empresa está buscando por mudanças e atualizações gerou um ambiente intenso de aprendizado e desenvolvimento, pois proporcionou ao estudante não somente aprender como também ensinar aos gestores. A experiência de desenvolver um treinamento para um comitê de diretores foi enriquecedora e proporcionou uma troca de conhecimentos bem interessante.

Um aspecto essencial para o desenvolvimento e aprendizado durante o estágio se diz respeito a confiança e abertura que a empresa proporcionou ao estagiário, possibilitando o acompanhamento e participação em reuniões e momentos importantes e de alta responsabilidade, o que dificilmente aconteceria em uma multinacional provavelmente.

Além disso a proximidade e a mentoria pelo diretor geral da empresa foram muito enriquecedoras, uma vez que possibilitou um ambiente de confiança, com feedbacks mútuos e resolução constante de dúvidas, havendo um interesse pela opinião do estagiário e proporcionando abertura para a discussão dos mais diversos temas. Além disso, proporcionou o crescimento pessoal devido as avaliações de desempenho semanais, proporcionando a identificação de pontos a serem desenvolvidos e aperfeiçoados, não somente nas tarefas.

A oportunidade de acompanhar um consultor externo proporcionou a vivência de um conteúdo pouco explorado na graduação, levando à uma compreensão das dificuldades inerentes à profissão, pois apesar da experiência e conhecimento lidando com organizações diferentes, nota-se que a resistência por parte dos colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos dificulta um pouco o trabalho do profissional, além de que os altos volumes de informação te desafiam a sintetizá-los e decifrar quais são os relevantes ao seu objetivo.

A vivência em empresa júnior na faculdade desde o primeiro período foi essencial para o desenvolvimento no estágio, pois vários conceitos e atividades haviam sido trabalhados anteriormente na mesma, além das noções de profissionalismo que te possibilita desenvolver, facilitando a inserção e o dia a dia na empresa. Entretanto, são experiências distintas, visto que

no estágio as responsabilidades são maiores.

Diante de tudo isso, é possível inferir que o estágio apesar de ter sido realizado em dois períodos distintos de férias totalizando apenas dois meses, foi um período extremamente rico e que proporcionou um desenvolvimento pessoal e profissional elevado agregando conhecimento e confiança para lidar com o mercado de trabalho posteriormente.

REFERÊNCIAS

ABAD - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ATACADISTAS DISTRIBUIDORES. **Site**. 2020. Disponível em: <<https://abad.com.br/servicos/dados-do-setor/modelos-de-negocio/>>. Acesso em: 15 de jun. de 2020.

ADVENTURE CLUB. **História da Rota 66**: por que fazer uma viagem pela estrada mais famosa dos Estados Unidos? 2020. Adventure Club. Disponível em: <<https://www.adventureclub.com.br/blog/curiosidades/historia-da-rota-66-por-que-fazer-uma-viagem-pela-estrada-mais-famosa-dos-estados-unidos/>>. Acesso em: 7 de set. de 2020.

ALVES, Rosangela *et al.* **Aplicabilidade da Matriz GUT para identificação de processos críticos**: Estudo de caso do Departamento de Direito da Universidade Federal de Santa Catarina. 2017. 16 f. Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181033/101_00160.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 de ago. de 2020.

ARAÚJO, Fernando de *et al.* **Aplicação do Método PDCA para solução de problemas: Estudo de caso em uma alimentícia no triângulo mineiro**. 2017. 16 f. Uberlândia, 2017. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_239_386_31396.pdf>. Acesso em: 20 de ago. de 2020.

CIBOTTO, Rosefran Adriano Gonçalves; TIDE, Fecilcam. A importância do planejamento de reuniões virtuais para o desenvolvimento distribuído de software. In: V EPCT, **Anais...** Encontro de Produção Científica e Tecnológica, 2010. Disponível em: <http://www.fecilcam.br/nupem/anais_v_epct/PDF/ciencias_exatas/06_CIBOTTO.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAYCHOUM, Merhi. **40 (+20) Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2018.

DELVAS, Rodrigo Leandro. **A importância do acolhimento e da integração na cultura**

organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Uma proposta. 2017. 194 f.

Dissertação (Mestrado) - Curso de Assessoria de Administração, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2017. Disponível em:

<<https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11197/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20completa.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2020.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2017.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. Melhoria contínua e aprendizagem organizacional: múltiplos casos em empresas do setor automobilístico. **Gest. Prod.**, v. 18, n. 3, p. 473-486, 2011. Available from

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 de Sept. de 2020.

HEMA. **Site**. 2018. Disponível em: <<http://hemadistribuidora.com.br/>>. Acesso em: 08 de jun. de 2018.

KAPLAN, Robert. Balance Scorecard: Medições que impulsionam o desempenho. **Harvard Business Review**, 1992. Disponível em:

<http://www.geocities.ws/admqualidade/BalancedScoreCardKaplan.pdf?utm_source=blog&utm_campaign=rc_blogpost>. Acesso em: 03 de set. de 2020.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara**. Organ. Soc., Salvador, v. 11, n. 29, p. 149-172, abr. 2004. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302004000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 17 de ago. de 2020.

LIKER, Jeffrey K; FRANZ, James K. **O modelo Toyota de melhoria contínua**. Porto Alegre: Bookman Editora Ltda, 2013.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. 2015. Editora Melhoramentos

LTDA. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/consultoria>>. Acesso em: 03 de set. de 2020.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio. 1995.

SEBRAE. **Site**. 2018. Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf>. Acesso em: 08 de jun. de 2018.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SITEWARE. **Imagem ilustrativa Ciclo PDCA**. 2020. Disponível em:

<https://www.siteware.com.br/metodologias/ciclo-pdca/#1_Identificacao_do_problema>.

Acesso em: 15 de ago. de 2020.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de Administração Financeira e Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2014.

UFLA - Universidade Federal de Lavras. **Resolução CEPE N° 269, de 12 de junho de 2018**

Lavras, 2018. p. 1-6. Disponível em:

<https://prograd.ufla.br/images/arquivos/Resolu%C3%A7%C3%A3o_CEPE_269_2018.pdf>.

Acesso em: 10 de dez. de 2018.

VINTAGEARTPRINT. **Imagem ilustrativa Placa Rota 66 EUA**. 2020. Disponível em:

<<https://www.vintageartprint.com.br/produtos/placa-recorte-route-66-36x35-cm/>>.

Acesso em: 07 de jul. de 2020.