

# **Consultoria empresarial e o uso de ferramentas de gestão: um estudo de caso na empresa CIPAG – Produtos Alimentícios Guimarães**

*Business consulting and the use of management tools: a case study in the company CIPAG - Produtos Alimentícios Guimarães*

***Michele Aparecida Cunha***

Graduanda do curso de Ciências Contábeis (UNIPAM).

E-mail: micheleapcunha@hotmail.com

***Laércio José Vida***

Professor orientador (UNIPAM).

E-mail: laerciojv@unipam.edu.br

***Ronaldo Pereira Caixeta***

Professor orientador (UNIPAM).

E-mail: ronaldo@unipam.edu.br

---

**Resumo:** A consultoria empresarial é uma ferramenta de auxílio ao gestor na tomada de decisões para o reconhecimento de sintomas e solução de problemas e no aproveitamento de oportunidades e possibilidades pertinentes ao cenário organizacional. É uma prática que favorece o desenvolvimento da empresa como um todo, em suas estratégias, em suas práticas mercadológicas, de operações e em processos internos, contábeis e financeiros e dos membros que compõem seu quadro. Este trabalho tem como escopo a vivência prática de uma Consultoria Empresarial. O objetivo geral é investigar, identificar, estudar e propor solução para problemas gerais ou parciais da empresa CIPAG Comércio e Indústria de Produtos Alimentícios Guimarães LTDA. O enquadramento metodológico baseia-se em natureza de pesquisa aplicada, abordagem do problema quali-quantitativa, natureza do objetivo exploratória, procedimento bibliográfico de pesquisa e estudo de caso; os métodos de levantamento de dados são entrevista semiestruturada ao gestor e colaboradores e observação direta. Os resultados apresentados revelam pontos fortes a serem explorados e pontos a serem melhorados na organização para a busca da excelência.

**Palavras-chave:** Consultoria Empresarial. Diagnóstico Organizacional. Ferramentas Gerenciais.

**Abstract:** Business consultancy is a tool to assist managers in making decisions to recognize symptoms, solve problems and take advantage of opportunities and possibilities relevant to the organizational scenario. It is a practice that favors the development of the company as a whole, in its strategies, in its marketing practices, in its operations and in its internal, accounting and financial processes and the members that compose its staff. This work has the practical experience of a Business Consulting as scope. The general objective is to investigate, identify, study and propose solution to general or partial problems of the company CIPAG - Produtos Alimentícios Guimarães LTDA. The methodological framework is based on the nature of

applied research, approach of the qualitative and quantitative problem, nature of the exploratory objective, bibliographic research procedure and case study; data collection methods are semi-structured interviews with the manager and employees as well as direct observation. The results presented reveal strengths to be explored and points to be improved in the organization for the pursuit of excellence.

**Keywords:** Business consulting, Organizational Diagnosis, Management Tools.

---

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto social atual envolto pelo processo de globalização e permeado pelo dinamismo da informação promove um cenário mercadológico marcado pela extrema competitividade e repleto de incertezas, o que coloca as organizações em situação de necessidade de constante busca de eficiência e eficácia. A organização que não se aprimora corre risco de obsolescência. A boa administração não é mais um critério de vantagem competitiva, mas uma questão de sobrevivência.

Surge então a atividade de consultoria organizacional, como um recurso ao gestor para auxílio no alcance de metas e objetivos do empreendimento. Segundo o Código de Ética dos Consultores de Organização (1990, *apud* Luz, 2011), trata-se de uma “atividade que visa à investigação, à identificação, ao estudo e à solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais”.

A consultoria empresarial é um serviço independente de aconselhamento prestado por um profissional com habilidades específicas e conhecimentos relevantes. É um meio que o gestor utiliza como suporte e apoio para a implantação ou readequação de estratégias na solução de problemas e desafios internos ou para melhorar as condições de competitividade da empresa, agregando à cultura organizacional novos conhecimentos.

Belfort (2004) observa que, para o exercício da atividade de consultor, é necessário ter aptidões específicas como a capacidade de visão ampla de futuro, habilidades de planejamento organizacional, conhecimento das funções administrativas e atenção desenvolvida às incertezas do ambiente externo. Essas características são mais desenvolvidas em profissionais de administração, que estão mais aptos a exercerem a função de consultor, o que não impede que outro profissional habilitado exerça a prática.

Tendo em vista os benefícios do serviço de consultoria organizacional, esse trabalho tem como escopo a vivência prática da atividade com o objetivo geral de investigar, identificar, e estudar e propor a solução de problemas gerais ou parciais para a empresa CIPAG Comércio e Indústria de Produtos Alimentícios Guimarães LTDA, indústria especializada no segmento alimentício, localizada no município de Guimarães-MG. Tem como objetivo específico a realização de um diagnóstico organizacional. Esse estudo justifica-se pela necessidade da aliança entre teoria e prática com vivência organizacional e a aplicação de conceitos e pela importância dos resultados para a organização e para a academia.

## 2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

### 2.1 INFORMAÇÕES, HISTÓRICO E PERFIL DA EMPRESA

A CIPAG Produtos Alimentícios Guimarães, (Razão Social: CIPAG Comércio e Indústria de Produtos Alimentícios Guimarães LTDA), inscrita sob o CNPJ 20.022.901/0001-91, de Natureza Jurídica Sociedade Empresária Limitada, é uma Indústria do setor alimentício localizada no município de Guimarães-MG. Sua atividade principal é a fabricação de produtos derivados do milho e moagem de cereais.

A organização é uma empresa familiar criada por volta do ano de 1973. Eunir José de Paula, pai do atual gestor, adquiriu a fábrica na data de 12 de junho de 1979. Ele adquiriu a empresa visualizando uma grande oportunidade, já que a fábrica tinha nome forte na região. Desde então, a empresa pertence à família. Hoje os atuais sócios proprietários são Gilberto Nunes de Paula e seu filho Gilberto Nunes Junior.

O antigo dono era José Oscar Nunes. Quando ele vendeu a organização, ela produzia e comercializava apenas farinha de milho fina, havia 4 funcionários e tinha cerca de 250m<sup>2</sup>. Com a aquisição da empresa, o Sr. Eunir preservou a cultura organizacional, mantendo os 4 funcionários. No ano de 1983, a empresa modificou a Razão Social, passando de CIERA – Comércio e Indústria Roberto Albanes – para CIPAG – Comércio e Indústria de Produtos Alimentícios Guimarães. No ano de 2000, houve a expansão da empresa que passou a ter 900m<sup>2</sup>; sua produção passou de 450kg/dia de produtos para 2.500kg/dia.

Em 2006, a empresa passou a utilizar resíduos ao invés de lenha para aquecer os fornos de produção. Em 2009, houve nova reformulação da organização através da implantação de sistemas eletrônicos de controle, que antes eram feitos por notas manuais. Hoje a organização conta com 9 funcionários contratados: 1 auxiliar administrativo (Mateus Nunes Pereira, filho do Sócio Gilberto), 3 torrefadores, 3 empacotadores, 1 motorista, 1 representante contratado e 4 representantes comissionados

A indústria comercializa seus produtos em toda a região do Alto Paranaíba e no Triângulo Mineiro, nas cidades de Patos de Minas, Patrocínio, Coromandel, Monte Carmelo, Araguari, Estrela do Sul, Lagoa Formosa, Carmo do Paranaíba, Paracatu, Vazante, Presidente Olegário, Lagoa Grande, Lagamar, João Pinheiro, Guarda-Mor, Serra do Salitre, Cruzeiro da Fortaleza, Ibiá, Araxá, Uberaba e Uberlândia. Atende a demanda de supermercados pequenos e grandes, como o Bernardão, atacados e cooperativas.

A empresa CIPAG possui atualmente 13 colaboradores diretos da organização, além do sócio proprietário. O Sócio Proprietário, Gilberto Nunes de Paula, tem a responsabilidade de gerenciamento total da organização. Ele possui apoio administrativo do seu filho Mateus Nunes Pereira, que tem a responsabilidade de gestão do Sistema de controles da empresa e de todas as questões de ordem administrativa. Possui um representante externo contratado, 1 motorista e 4 vendedores externos comissionados, que atuam de acordo com divisão de regiões. Na linha de produção, possui 3 empacotadores e 3 torrefadores.

A organização é localizada à Rua Primeiro de Março, 750, Centro, Guimarães-MG, CEP:38730-000, GPS: -18° 50' 4.181" / -46° 45' 46.998"

Sua infraestrutura é composta de 1 barracão, com cerca de 900m<sup>2</sup>, com local apropriado para fabricação dos produtos, guarda de estoques de milho e de produtos acabados, espaço para escritório, cozinha e garagem.

**Imagem 1:** Foto da organização



**Fonte:** Site da empresa

A empresa possui uma instalação industrial adequada para o desenvolvimento das atividades. O maquinário para a produção dos produtos derivados do milho é próprio, contendo: máquinas de limpeza e tratamento do milho, 1 máquina de moagem, 1 canjiqueira, 1 moinho, 4 fornos, e máquinas empacotadoras. Possui ainda 1 caminhão grande e 1 carro pick-up próprios.

**Imagem 2 -** Foto da organização



**Fonte:** Site da empresa

Sobre o contato na web, a organização possui um site principal, lançado acerca de 1 ano, no endereço eletrônico: [www.produtosguimaraniania.com.br](http://www.produtosguimaraniania.com.br); além de divulgação de sua localização disseminada em diversos sites guias de rotas. Possui ainda página no facebook e e-mail: [cipagltda@hotmail.com](mailto:cipagltda@hotmail.com).

## 2.2 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

A organização tem como atividade econômica principal a fabricação de farinha de milho e derivados, exceto óleos de milho. Tem as seguintes atividades econômicas secundárias: atividade de fracionamento e acondicionamento associada; comércio atacadista de produtos alimentícios em geral, comércio atacadista de alimentos para animais. A organização utiliza a estratégia de diferenciação para a comercialização dos produtos, tidos como de qualidade superior pela forma de fabricação que é utilizada. A organização se enquadra no regime de imposto do Simples Nacional.

Possui atualmente um mix de 21 tipos de produtos comercializados, sendo destaque a Farinha de Milho Guimarães, tradicional em toda região, a farinha de mandioca, fubá comum, creme de canjica, polvilho (doce e azedo), entre outros produtos.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 A CONSULTORIA EMPRESARIAL

Desde os tempos mais longínquos, o esforço e a cooperação humana sempre se fizeram presentes em todos os tipos de organização, na busca da realização de seus objetivos. A globalização traz um contexto marcado pela extrema competitividade e, nesse contexto, uma boa administração não é mais um fator de vantagem competitiva, passa a ser uma questão de sobrevivência. Surge então o serviço de consultoria, que, embora pareça um termo recente no mercado, já existe, desde as origens do homem, de forma inconsciente; de uma forma simples, trata de um aconselhamento.

Oliveira (2006) define a consultoria como sendo um processo interativo de um agente de mudanças, externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Donadone (2012) identifica três grandes polos de divisão das consultorias que atuam no mercado brasileiro: Consultorias multinacionais; Consultorias brasileiras e Consultorias universitárias. Para Donadone (2012), nesse primeiro polo de influência no espaço de consultoria brasileiro, encontram-se as empresas líderes do mercado mundial, conhecidas como as *Big Five* — *Price water house coopers, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG e Deloitte Consulting* —, todas com escritórios no Brasil.

O segundo polo, das consultorias de capital nacional, é composto por inúmeras pequenas empresas. Para Donadone (2012), são ex-funcionários de empresas privatizadas ou multinacionais que perderam seus empregos devido às mudanças no ambiente competitivo e que passaram a prestar serviços de consultoria, inclusive para seus antigos empregadores.

O outro polo de destaque são as consultorias universitárias, que, para Dodadone (2012), atuam por meio de consultoria vinculada à instituição ou por meio da prestação de serviços ligada às Fundações Universitárias. A base para sua legitimidade está relacionada à aplicação dos conhecimentos acadêmicos na prática organizacional.

Dois fatores colaboram ainda para a atuação da consultoria universitária no campo brasileiro: a Lei 8.666, que garante prioridade na contratação desses serviços em licitações públicas; e a crescente procura por cursos de pós-graduação pelos gerentes das empresas brasileiras, fornecendo novas possibilidades de troca de informações e possíveis consultorias.

### 3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Kotler (2000), “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando ao maior grau de interação com o ambiente”. Trata das medidas que a organização toma para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades no contexto da organização.

Nesse sentido, a organização procura utilizar seus objetos e meios em prol de um objetivo definido, buscando a sua diferenciação de outras organizações no mercado a partir de adoção de estratégias. Segundo Magretta (2002), busca resposta à pergunta: “como fazer melhor sendo diferente?”.

Para o planejamento estratégico eficiente, o primeiro passo é a definição, por parte da empresa, da missão, da visão e dos valores do seu negócio. A missão define o propósito e o significado da razão de ser de uma organização. Para Kotler e Armstrong (1999), ela deve ser sucinta e definida de forma clara e sem contradições. Ela é a referência para todas as atividades pessoais e coletivas dentro da organização de forma que a organização possa atingir objetivos.

A visão é uma estratégia primordial das organizações, pois ela cria critérios de medição de êxito para a organização, norteia as decisões de metas e gera uma motivação na equipe, fornecendo um “norte” para a empresa. De acordo com Allen (1998), a visão deve ser clara, objetiva, coerente e convincente para que os seus benefícios possam ser alcançados: “quem queremos ser e aonde queremos chegar é nossa visão ou fim desejado. As metas, os planos e os objetivos mensuráveis são os meios para chegar lá: um mapa do caminho, claramente definido.” (ALLEN, 1998, p. 20).

Segundo Miguel e Teixeira (2005), “valores são crenças que orientam o comportamento da empresa e constituem as metas motivacionais”. Os valores servem como guia ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões da organização. De acordo com Scott, Jaffe e Tobe (1998), “valores são os princípios, os padrões de comportamento, as atitudes que as pessoas consideram naturalmente válidos e de máxima importância.”

### 3.3 ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa. De acordo Peter e Certo (1993), para se entender a situação global da organização, é necessária a realização da análise dos fatores internos e externos, os quais são decompostos em oportunidade/ameaças e forças/fraquezas.

Para Ansoff (1990), a matriz SWOT tem duas finalidades principais: ela é capaz de identificar deficiências da organização, as quais deverão ser corrigidas – e pontos fortes os quais deverão ser desenvolvidos pela empresa, buscando oportunidades no ambiente externo.

A sigla SWOT vem das iniciais das palavras inglesas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), e esses são justamente os pontos a serem analisados.

**Quadro 1 - Matriz SWOT**

<b>Forças</b> Combinção	<b>Oportunidades</b> Combinção
↑ Conversão <b>Fraquezas</b> Minimizar/Evitar	↑ Conversão <b>Ameaças</b> Minimizar/Evitar

**Fonte:** Ferrell et al. (2000)

Na análise dos pontos fracos da organização, devem ser considerados os recursos da empresa (tecnologia, pessoal, financeiros, acesso aos mercados e afins), baixa lucratividade, custos altos, administração falha (falta de controle, planejamento e execução), imagem ruim no mercado, problemas operacionais, falta de experiência, instalações obsoletas, entre outros. Já os pontos fortes são mensurados a partir dos recursos da empresa (tecnologia, patentes, pessoal, financeiros, acesso aos mercados e afins), gestão administrativa, eficácia operacional, competências distintivas, imagem junto ao mercado, economia de escala, custo baixo, entre outros. (PETER; CERTO, 1993; FERRELL *et al.*, 2000)

Na análise externa, devem ser consideradas as oportunidades que podem ser as seguintes: possibilidade de entrar em novos mercados, integração vertical, alianças com outras empresas, crescimento do mercado, abertura de novos mercados estrangeiros, aumento da linha de produtos, ações do governo, competição fraca na indústria onde atua, pouco poder de barganha por parte dos clientes ou dos fornecedores, entre outros. Já na análise externa, a empresa deve estar atenta aos riscos, à possibilidade da entrada de novos concorrentes na indústria, ao crescimento mais lento do mercado ou até mesmo à recessão, às ações governamentais, ao aumento da concorrência na indústria, à adoção de novas estratégias por parte dos concorrentes, à mudança do comportamento do consumidor, às mudanças demográficas, ao grande

poder de barganha dos clientes ou dos fornecedores, entre outros. (PETER; CERTO, 1993; FERRELL *et al.*, 2000)

### 3.4 MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS – MASP

Atualmente a qualidade está associada à percepção de excelência nos serviços, por isso é necessária uma gestão com base em fatos e dados que possam analisar e solucionar os problemas existentes. Segundo Paladini (2008), a verdadeira função do controle da qualidade é analisar, pesquisar e prevenir a ocorrência de problemas e defeitos. Dentro do universo da gestão da qualidade, uma das metodologias utilizadas para auxiliar os gestores na identificação dos problemas é o PDCA.

O PDCA, também chamado de QC Story, é um método de solução de problemas e melhoria contínua, em que as causas do problema são investigadas sob o ponto de vista dos fatos, e causa efeito, analisada com detalhe, resultando em contramedidas planejadas para o problema. O conceito de melhoramento contínuo implica um processo sem fim, questionando repetidamente os trabalhos detalhados de uma operação. A natureza repetida e cíclica do melhoramento contínuo é chamada de ciclo PDCA, sendo que este compromisso da equipe é fundamental para que esta atitude torne-se corriqueira na empresa (SLACK *et al.*, 2002).

Cada sigla do PDCA apresenta um significado específico para possibilitar um maior entendimento no momento a ser usado em uma análise ou na solução de um problema. Slack *et al.* (2002) explica cada sigla do PDCA: P (Plan) Planejar: a equipe seleciona um processo que precisa de melhoria; D (Do) Executar: a equipe implementa o plano e controla o progresso; C (Check) Verificar/Controlar: a equipe analisa os dados colhidos durante o passo *executar*, a fim de constatar com que precisão os resultados correspondem às metas estabelecidas no passo *planejar*; A (Act) Agir: realizar ação corretiva; se os resultados forem positivos, a equipe documentará o processo revisado, a fim de torná-lo um procedimento padronizado para que todos possam utilizá-lo. A aplicação do ciclo PDCA inclui etapas de realização que podem ser integradas e descritas pelo MASP.

A Metodologia de Análise e Solução de Problema (MASP) é bastante simples e prática, que propicia a utilização das ferramentas da qualidade de forma lógica e ordenada, facilitando a análise de problemas, resultados indesejáveis, determinação de suas causas raízes e elaboração de planos de ação para a eliminação destas. Auxilia na melhoria das diretrizes de controle do processo, sendo definidas no planejamento: as metas e as ações necessárias para se obter o alcance desejado. (CAMPOS, 2004)

Segundo Campos (2004), esta metodologia utiliza oito etapas (identificação do problema, observação, análise, plano de ação, execução, verificação, padronização e conclusão), que podem ser observadas na figura a seguir:

Quadro 2 - Método de Solução de Problemas MASP/PDCA

MÉTODO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS - "QC STORY".			
PDCA	FLUXO-GRAMA	FASE	OBJETIVO
P	①	Identificação do problema.	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	②	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	③	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	④	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
D	⑤	Execução	Bloquear as causas fundamentais.
C	⑥	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	?	(Bloqueio foi efetivo?)	
A	⑦	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	⑧	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

Fonte: Campos (2004)

A identificação do problema é a primeira etapa do processo de melhoria em que o MASP é empregado. Se feita de forma clara e criteriosa, pode facilitar o desenvolvimento do trabalho e encurtar o tempo necessário à obtenção do resultado. Por meio deste passo, é possível identificar as áreas problemáticas; geralmente se utiliza a técnica de *brainstorming*.

Segundo Aguiar (2002), o *Brainstorming* é uma ferramenta da qualidade usada para descobrir as causas de um problema, utilizando o conhecimento das pessoas sobre o assunto em estudo. Esta ferramenta procura estruturar o encaminhamento do raciocínio das pessoas com o objetivo de descobrir as causas de um problema. Por meio do *Brainstorming*, geram-se novas ideias, conceitos e soluções para se descobrirem as anomalias do processo, tomando-se o cuidado de assegurar que todos tenham a chance de apresentar as suas ideias com liberdade total, sem julgamentos e críticas, o que pode inibir os participantes e desviar do objetivo proposto.

A observação do problema é a segunda etapa do MASP. De acordo com Parker (1995), consiste em averiguar as condições em que o problema ocorre e suas características específicas sob uma ampla gama de pontos de vista, objetivando coletar a maior quantidade possível de dados e informações acerca do problema. A partir daí são adotados parâmetros para estabelecer prioridades na eliminação de problemas, especialmente se forem vários e se estiverem relacionados entre si. A técnica mais utilizada é a técnica de GUT.

Segundo Ribeiro (2005), a Matriz G.U.T. foi desenvolvida com o objetivo de orientar decisões mais complexas que envolvem muitas questões. A mistura de problemas gera confusão. Nesse caso, é preciso separar cada problema que tenha causa

própria. Depois disso, é definida a prioridade na solução dos problemas detectados. Isso se faz com três perguntas, segundo Ribeiro (2005):

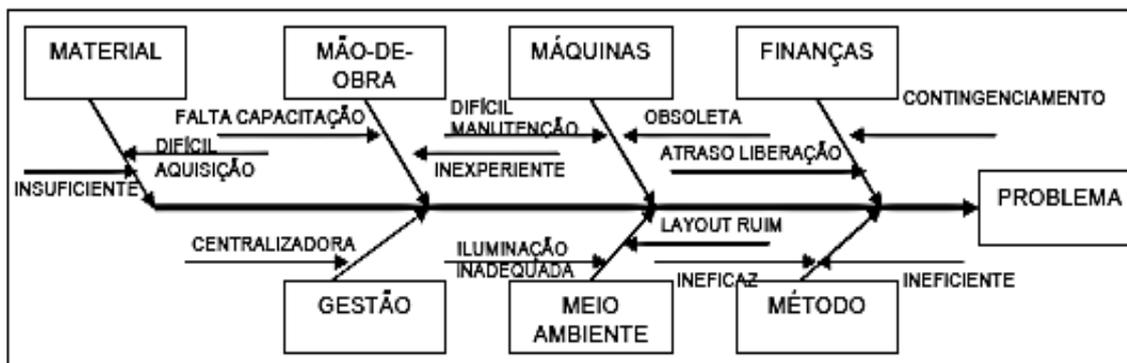
1. Qual a gravidade do desvio? Indagação que exige outras explicações. Que efeitos surgirão em longo prazo, caso o problema não seja corrigido? Qual o impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados?
2. Qual a urgência para eliminar o problema? A resposta está relacionada com o tempo disponível para resolvê-lo.
3. Qual a tendência do desvio e seu potencial de crescimento? Será que o problema se tornará progressivamente maior? Será que tenderá a diminuir e desaparecer por si só.

A etapa de análise é quando serão determinadas as principais causas do problema. Se não se identificam claramente as causas, provavelmente serão perdidos tempo e dinheiro em várias tentativas infrutíferas de solução. Por isso, ela é a etapa mais importante do processo de solução de problemas (HOSOTANI, 1992).

Nesse passo, é recomendável a utilização do diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito. De acordo com Aguiar (2002), o Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Causa e Efeito é utilizado para dispor, de forma gráfica, o relacionamento entre as causas e o efeito (problema).

O diagrama de causa e efeito é um importante instrumento a ser utilizado para se descobrirem as causas que produzem os efeitos indesejados e aplicar as correções necessárias. É uma ferramenta simples, que possui um efeito visual de fácil assimilação e que ajuda a sistematizar e separar corretamente as causas do efeito (RIBEIRO, 2005).

**Figura 1 - Diagrama de Ishikawa**



Fonte: Adaptado de Hosotani (1992)

Uma vez que as verdadeiras causas do problema foram identificadas ou as causas mais relevantes dentre várias, as formas de eliminá-las devem ser encontradas. Para o auxílio nessa tarefa, Campos (2004) sugere o Plano de ação, subdividindo em duas tarefas: a elaboração da estratégia de ação e a elaboração do plano de ação em si. O primeiro consiste na escolha da melhor alternativa de solução dentre as possíveis. O segundo é a definição de ações corretivas, ou contramedidas, necessárias à eliminação das causas do problema. Para isso, faz-se necessário mapear o problema pela utilização da ferramenta 5W1H.

O 5W1H é uma lista de verificação utilizada para informar e assegurar o cumprimento de um conjunto de planos de ação, diagnosticar um problema e planejar soluções. Essa técnica consiste em equacionar o problema, descrevendo-o por escrito da forma como acontece naquele momento: como afeta o processo, as pessoas, que situação desagradável o problema causa. O objetivo do 5W1H é dispor um cronograma de planejamento da execução dos trabalhos. Para Pessoa (2008), essa ferramenta é utilizada de acordo com as seguintes perguntas: (1) What? O que? O que deve ser feito?; (2) When? Quando? Quando deve ser feito?; (3) Where? Onde? Onde deve ser feito?; (4) Why? Por quê? Por que é necessário fazer?; (5) Who? Quem? Quem é a equipe responsável?; (6) How? Como? Como vai ser feito?

A quinta etapa do MASP, segundo Campos (2004), é composta por duas tarefas: o treinamento de pessoas e a execução das ações. Kume (1992, p. 202) afirma que a cooperação ativa de todos os envolvidos é “[...] um importante ponto prático” que precisa ser obtida por meio da concordância e participação no exame das vantagens e desvantagens de cada medida.

A ação deve se concentrar nas tarefas e atividades identificadas e descritas no plano de ação, sem o qual todo o esforço para uma identificação de soluções otimizadas seria desperdiçado, e os resultados não corresponderiam às expectativas de melhoria.

A etapa 6 de verificação é o desdobramento único da fase de *check* do ciclo PDCA e consiste na coleta de dados sobre as causas e o efeito final (problema), além de outros aspectos para analisar as variações positivas e negativas, possibilitando concluir pela efetividade ou não das ações de melhoria (contramedidas). Parker (1995) observa que “[...] nenhum problema pode ser considerado resolvido até que as ações estejam completamente implantadas, ele esteja sob controle e apresente uma melhoria em performance”.

Parker (1995) afirma que o monitoramento e a medição da efetividade da solução implantada são essenciais por um período de tempo para que haja confiança na solução adotada. Se, porém, os resultados demonstraram que os objetivos e metas foram atingidos, então as etapas posteriores devem ser orientadas para a consolidação desses resultados, mesmo que eles sejam melhorados ainda mais no futuro. E o primeiro passo é a formalização do aprendizado obtido, o que é descrito na etapa 7 – padronização a seguir. Uma vez que as ações de bloqueio ou contramedidas tenham sido aprovadas e sejam satisfatórias para o alcance dos objetivos, elas podem ser instituídas como novos métodos de trabalho (HOSOTANI, 1992).

Segundo Kume (1992), existem dois objetivos para a padronização. Primeiro, sem padrões, o problema irá gradativamente retornar à condição anterior, o que levaria à reincidência. Segundo, o problema provavelmente acontecerá novamente quando novas pessoas se envolverem com o trabalho. A preocupação nesse momento é, portanto, a reincidência do problema, que pode ocorrer pela ação ou pela falta da ação humana.

A padronização não se faz apenas por meio de documentos. Segundo Kume (1992), os padrões devem ser incorporados para se tornarem “[...] pensamentos e hábitos dos trabalhadores”, o que inclui a educação e o treinamento. Campos (2004) inclui ainda a comunicação com as partes envolvidas e o acompanhamento dos

resultados na utilização dos padrões elaborados, para verificar se estão sendo seguidos e se seus resultados também são capazes de satisfazer os objetivos e metas traçados para o processo.

De acordo com Kume (1992), os objetivos da conclusão são basicamente rever todo o processo de solução de problemas e planejar os trabalhos futuros. Campos (2004) descreve essa etapa em três passos: identificação de problemas remanescentes, planejamento de ações para resolver esses problemas e reflexão.

Inicialmente, a identificação de problemas remanescentes consiste em levantar aqueles problemas que não puderam ser tratados. No próximo passo, a elaboração de um planejamento de ações necessárias ao tratamento dos problemas remanescentes visa a um novo ciclo de aplicação do MASP. Finalmente, a etapa e o método se encerram com uma reflexão sobre o desempenho na utilização do método e das ferramentas de solução de problemas, procurando identificar pontos de melhoria no comportamento ou nas habilidades que poderiam aumentar seu desempenho em aplicações posteriores. Segundo Kume (1992), essa análise deve ser feita, mesmo se o problema tiver sido solucionado com sucesso, mas ela deve ser feita com cuidado especial se o prazo não foi cumprido ou se o problema não foi resolvido. Desse modo, pode-se concluir que o MASP encerra o processo de melhoria procurando explorar o potencial de aprendizado da experiência.

### 3.5 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Souza (2001) diz que o clima é uma resultante das variáveis culturais, assim entendida como soma de valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular. O clima organizacional é definido pelas relações mantidas no ambiente de trabalho entre empresa e funcionários e pode favorecer ou não as relações humanas. Luz (1999) afirma que o clima organizacional é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político e na vida particular dos funcionários.

Souza (2001) identifica quatro dimensões que influenciam o ambiente da organização, que são apresentados no quadro abaixo.

**Quadro 3 - Dimensões do Clima Organizacional**

<b>Resistência à mudança</b>	<b>Estresse</b>	<b>Liderança</b>	<b>Motivação</b>
Relacionamento com as mudanças	Relacionamento com as ações do dia-a-dia	Relacionamento líder/colaborador	Relacionamento intrapessoal
Colaboração dos funcionários para a implantação e adequação a um novo sistema.	Amenizar o estresse com ações que visem o bem estar dentro das organizações	Administrar pessoas, desenvolver a organização de forma eficaz e eficiente.	A organização cria estímulos para motivar o funcionário (percepções).

Fonte: Souza (2001)

### 3.6 ANÁLISE DO ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO

O conceito de ciclo de vida do produto (CVP) surge uma vez que o mercado, os consumidores e os concorrentes estão em constante mudança, exigindo estratégia de posicionamento e diferenciação das empresas para garantir seu sucesso através do gerenciamento do volume do investimento em cada etapa do ciclo de vida.

Kotler (2000) afirma que a curva do CVP é dividida em quatro estágios: 1) Desenvolvimento/lançamento do produto: nesta fase, o produto requer altos investimentos em tecnologia, propaganda, distribuição e embalagem/design. 2) Crescimento: período em que uma significativa parcela dos consumidores toma conhecimento da existência do produto, o que eleva seu volume de vendas e favorece o surgimento da economia de escala. 3) Maturidade: período caracterizado por baixa no crescimento das vendas, já que os consumidores potenciais já foram conquistados. 4) Declínio: o produto atinge sua obsolescência e é substituído pelo concorrente mais inovador.

Kotler (2000) ressalta que nem todos os produtos passam por todos os estágios de ciclo de vida. Isso ocorre, pois alguns produtos morrem antes de chegar à maturidade, ou até mesmo no primeiro estágio, por erros de estratégia ou posicionamento de mercado. Assim, o lançamento constante de novos produtos é uma estratégia das organizações para alcançar o sucesso e garantir um ciclo de vida mais duradouro. Em contrapartida, alguns produtos têm uma aceitação tão grande, que podem passar logo do estágio de introdução para a maturidade.

## 4 METODOLOGIA

Segundo Trujillo (1974, p.24), o método são os instrumentos básicos que ordenam os procedimentos da pesquisa científica, ou seja, traçam, de modo ordenado, a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso, para alcançar um objetivo". A abordagem para elaboração do trabalho foi pelo método quanti-qualitativo. Segundo Mattar (1994), "a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que está presente". O autor afirma que "é possível que, numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de coleta de dados, haja perguntas quantitativas e qualitativas.

A natureza do objetivo é pesquisa exploratória. Segundo Mattar (1994), os estudos exploratórios têm a finalidade de aprofundar o conhecimento no assunto estudado. Podem ser usados para facilitar a elaboração de questionários. Esse tipo de pesquisa possibilita perceber a importância da consultoria e de que forma é aplicada nas empresas. Os procedimentos técnicos foram realizados por meio de pesquisa bibliográfica. Segundo Vergara (2009, p.48), a pesquisa bibliográfica "é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral."

Foi utilizado o método de estudo de caso, que, de acordo com Patton (2002), tem, por propósito, reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno, centrando-se no contexto real. Para Martins (2008), o estudo de caso é sustentado por um referencial teórico, que orienta as questões e proposições do estudo e reúne

informações por meio de técnicas de levantamento de dados e evidências. O levantamento de dados foi por observação direta e entrevista pessoal com o gestor da organização e colaboradores.

Os procedimentos de coleta de dados para a consultoria empresarial na organização CIPAG Produtos Alimentícios Guimarães foram feitos presencialmente, no espaço da empresa, no segundo semestre de 2018, por meio de encontros para observação direta e por meio de entrevistas semiestruturadas, com base nas seguintes etapas: levantamento do diagnóstico organizacional, proposição da utilização de ferramentas gerenciais, acompanhamento da implementação de algumas ferramentas e observação dos resultados obtidos. No desenvolvimento da primeira etapa, foi utilizado um roteiro de entrevista, que é feito a partir de análise cuidadosa, que busca identificar sintomas na organização.

A análise de dados foi realizada com base nas informações obtidas no questionário e nas observações feitas, além da delimitação do roteiro, com embasamento no referencial teórico. Em algumas análises, foi utilizado programa de edição de gráficos como o Excel, para organização da informação e foram feitas proposições acerca da realidade da indústria.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 5.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009, p. 438) afirma que o diagnóstico organizacional “inclui técnicas e métodos para descrever o sistema organizacional, as relações entre seus elementos e subsistemas e as maneiras para identificar problemas e assuntos importantes.” Trata-se de uma ferramenta utilizada para obter informações que possibilitarão tratamentos adequados no combate às mais diversas doenças, proporcionando maior qualidade de vida à pessoa, evitando doenças, minimizando os sintomas, trabalhando na prevenção e contribuindo para a cura.

Para Oliveira (2006), a realização de um diagnóstico é feita a partir de quatro passos: (1) identificar possíveis problemas na organização, sejam internos, sejam externos; (2) reunir informações sobre o possível problema, que depende da proporção do problema e da profundidade do diagnóstico que se quer realizar; (3) analisar a informação: essa etapa depende da capacidade da equipe de diagnóstico, pois implica confrontar informações e conhecimentos extraídos do diagnóstico específico e compará-los com as experiências anteriores de casos ou condições similares; (4) realizar o diagnóstico organizacional: significa a tomada de decisões sobre os resultados levantados. Esse diagnóstico pode confirmar a hipótese ou refutá-la. A entrevista de diagnóstico realizada com o gestor da organização foi descrita a seguir. O tema e as perguntas estão destacados:

Imagem e marca da empresa: *A imagem da sua empresa, sua marca influenciam na hora da venda de seus produtos?*

O gestor afirma que muitos clientes já são fidelizados à marca, uma vez que demonstra qualidade superior em relação à dos concorrentes. Ele ilustra o fato com

casos de clientes que mudaram de região, por exemplo, para a cidade de Brasília, mas sempre que têm oportunidade de vir à região levam fardos do produto para o próprio consumo, alegando que não se encontra produto de igual qualidade naquela região.

*Ciclo de vida dos produtos e sazonalidade: O seu produto possui ciclo de vida? E período de sazonalidade?*

Segundo o gestor, em relação ao ciclo de vida do produto com base no mercado, este se encontra no estágio de maturidade. Em relação à avaliação do ciclo de vida do produto em si, o processo de desenvolvimento não sofre nenhuma perda, todo o produto é aproveitado, não há desperdício da matéria-prima, a não ser da composição, que se perde no processo de torrefação, em que há uma variação no peso do produto devido à desidratação do próprio processo. Segundo ele, o produto não possui período de sazonalidade, tendo variação mais significativa em épocas festivas, como no final do ano, devido ao aumento cultural de confraternizações. A duração dos produtos derivados do milho é cerca de 6 meses e dos produtos derivados da mandioca, cerca de 1 ano.

*Mix de produtos: A empresa tem ideia de ampliar seu mix de produtos? Como?*

A organização conta atualmente com um portfólio de 21 produtos distintos (conforme o site da organização). Segundo o gestor, devido a análises feitas sobre a capacidade de retorno dos produtos e aceitabilidade do mercado, eles já deixaram de comercializar recentemente 4 desses 21 produtos. Eram produtos de revenda: linhaça 500g, aveia 300g, açúcar mascavo 500g, fibra de trigo 300g. Referente aos produtos fabricados, não há possibilidade de ampliação, pois toda a matéria-prima já é destinada à produção, nada se perde. O gestor afirma ainda que a organização tem autorização legal para comercializar, como já foi feito, outros tipos de produtos: salgadinho, pinga, doce, etc. Mas, atualmente, ele não faz essas vendas focando nos produtos principais.

*Diferencial: A empresa possui um diferencial (qual) que consiga satisfazer e valorizar mais seus clientes do que seus concorrentes diretos?*

O gestor afirma que o seu produto tem um padrão de qualidade superior ao dos seus concorrentes. E que o diferencial do seu produto está na forma de produção. Ele afirma que reduz a quantidade de fabricação para aumentar a qualidade do produto. Ele afirma ainda que seus fornos teriam a capacidade de torrar 5000 kg de farinha por dia sem dar muita atenção ao produto e visualizando metas, mas ele torra 2.500kg para se certificar de que o padrão de qualidade do produto será mantido, por isso seu produto é mais caro. A intenção dele é vender para a dona de casa, que é mais atenta à qualidade dos produtos. Ele informou ainda que já houve casos de elas ligarem para elogiar a farinha. Recebeu inclusive uma carta dos Estados Unidos de um consumidor que gostou do produto e queria ter para consumo lá.

*Estratégia de qualidade: Qual estratégia a empresa utiliza para garantir a qualidade de seu produto?*

O gestor afirma que, em busca da excelência, é dada atenção especial à forma de produção do produto, que é realizada buscando extrair o máximo de qualidade em

cada processo. Desde a compra do milho, que é padronizado e reconhecido por selos de certificação das fazendas produtoras, até o manejo, traje dos funcionários e atenção em cada etapa do processo de produção que não é feito às pressas, mesmo diante da pressão do mercado, prima-se pelas melhores práticas.

Layout do processo produtivo: *Que tipo de layout é utilizado?*

**Figura 2 -** Layout da organização com fotos ilustrativas



Fonte: Dados do estudo (2018)

Planejamento/processo de melhoria contínua: *Existe algum planejamento/processo de melhoria contínua para entrada/distribuição/Saída dos produtos?*

Segundo o gestor, não há um planejamento documental de melhoria contínua. Não são utilizadas ferramentas para esse fim. As melhorias na organização são feitas conforme a necessidade.

Identificador de defeitos: *Existe identificador de defeitos, sinalizadores, na linha dos produtos?*

O sócio proprietário Gilberto afirma que a organização não utiliza sinalizadores formais ou identificadores mensuráveis de defeito operacionais. O método utilizado para verificar erros, falhas e inadequações é meramente por observação. Um exemplo da utilização dessa estratégia é a observação e verificação se o milho, como matéria prima, apresenta carunchos ou se está velho etc. É possível obter confiabilidade nesse procedimento porque os funcionários são experientes e têm familiaridade com o produto e suas variações. Para o gestor, essa prática permite uma análise satisfatória.

Produtividade: *A empresa utiliza alguma técnica e análise para mensurar a produtividade do funcionário?*

O gestor informou que a forma de mensurar a produtividade da empresa é pesando o produto pronto de cada colaborador ao fim do expediente, ou seja, o produto final que ele conseguiu produzir, e realizando comparativos com os demais dias. Nessa pesagem, o gestor consegue mensurar a produção total do dia e a produção individual de cada colaborador, e é através desta pesagem que ele gratifica os colaboradores que mais produziram, fomentando o processo de motivação para a produção.

Absenteísmo: *A empresa tem problemas com falta (ausência) de funcionários? Isso prejudica o processo do atendimento?*

O gestor diz que a ocorrência de faltas se dá em média de duas faltas por mês. Ele considera o índice baixo e normalmente se dá por questões de saúde ou algum outro imprevisto que o funcionário venha a ter. O impacto dessa falta é pequeno, e o funcionário acaba perdendo o dia no seu salário, quando ele não apresenta atestado que abone a falta no serviço. O gestor afirma ainda que a organização realiza o controle da frequência dos funcionários através de cartão de ponto eletrônico. Por meio do sistema, ele faz a conferência ao final do mês para fechamento de holerites. É por meio dessa análise que ele conclui o número de faltas mensais.

Turn-over: *É alto ou baixo o índice de rotatividade de pessoal? Isso prejudica a empresa no geral?*

O gestor informou que o índice de rotatividade da empresa é baixo. Os colaboradores geralmente têm muitos anos que trabalham na organização. O colaborador mais antigo tem 15 anos que trabalha na empresa e o mais novo tem 3 meses. Ele considera uma vantagem, pois isso influencia na cultura interna da organização, dando mais confiabilidade aos resultados.

*Treinamento: Na contratação de novos funcionários e até mesmo para funcionários antigos, a empresa proporciona treinamento? Que tipo de treinamento ela oferece aos funcionários?*

Segundo o gestor, a empresa não proporciona nenhum treinamento específico para os funcionários que já têm habilidades nas práticas rotineiras da organização. Em situações de contratação de um novo colaborador, ele é orientado e acompanhado pelos colaboradores antigos. Ele afirma que as atividades da organização são simples, embora exijam atenção.

*Trabalho em equipe: A empresa procura trabalhar em equipe? SIM/NÃO, por quê?*

As atividades da organização são integradas, como afirma o gestor. Isso exige que o trabalho seja realizado em equipe para que haja resultados positivos e para que a empresa consiga atingir as metas propostas. O gestor avalia o clima de colaboração e cooperação entre os colaboradores, proporcionando uma linha de comunicação eficaz.

## **5.2 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE CONSULTORIA**

De acordo com o diagnóstico organizacional e observações, foram aplicadas e sugeridas algumas ferramentas de gestão conforme o referencial teórico deste estudo, e os seus resultados são apresentados a seguir.

A organização não possuía missão definida, então foi sugerida a seguinte: “Produzir, distribuir e comercializar produtos alimentícios com elevado padrão de qualidade, preservando a tradição de produtos regionais e garantindo a satisfação de clientes e colaboradores com respeito ao meio ambiente e a comunidade.”

A organização também não possuía visão definida. De acordo com o diagnóstico, a proposta de visão foi a seguinte: “Ser uma empresa líder no setor, reconhecida pelos clientes e consumidores pela qualidade dos seus produtos e excelência na produção e comercialização.”

Com base nas características da organização, cultura, perfil do gestor e análise de características que orientam o comportamento organizacional, foi apresentada a adoção da definição dos seguintes valores da organização: atenção ao cliente; lealdade nos relacionamentos; respeito e confiança; trabalho em equipe; simplicidade e competência; crescimento sustentável; responsabilidade social.

### 5.2.1 Análise SWOT

**Tabela 1 - Análise SWOT da CIPAG – Produtos Alimentícios Guimarães.**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>AMBIENTE</b>	Mercado de Grãos em Alta	Preços baixos da concorrência
	Aumento da Qualidade de vida	Poder de negociação dos fornecedores é alto
	Queda no preço dos insumos	Condicionamento dos produtos no varejo necessita de orientações
	Produtores investindo em tecnologia	Pragas novas em plantações
	Produto bem aceito pelo mercado	Aumento do dólar, aumento do custo de produção e aumento da matéria-prima.
	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>EMPRESA</b>	Estrutura	Marketing defeituoso
	Produtos diferenciados no mercado regional	Falta de maior interação com o cliente (pós-venda)
	Exigência de pouca qualificação para contratação de novos funcionários	Falta de reuniões e treinamentos com os funcionários
	Produto com nenhuma perda.	Sistema de cobrança e recebimento
	Matéria prima abundante na região	Falta de controles financeiros
		Falta de união da equipe

Fonte: Resultados do estudo

#### **Eliminar**

- comodismo;
- falta de recursos para marketing;
- falta de retraining.

#### **Melhorar**

- treinamentos;
- utilização das rádios;
- identidade da empresa;
- programa de qualidade 5S;
- espírito de equipe;
- sistema de cobrança e recebimento;
- Contato pós-venda com o cliente.

#### **Monitorar**

- dedicação dos funcionários (mantê-los motivados);
- aumentar o portfólio;
- preços.

#### **Capitalizar**

- aumento do portfólio;
- vontade de trabalhar;
- reformas no prédio.

### 5.2.2 Método de análise e solução de problemas – MASP

Para realização da Primeira etapa do MASP, identificação do problema, foi entregue aos gestores da CIPAG – Produtos Alimentícios Guimarães – um formulário para orientação na realização do *Brainstorming* da organização (ANEXO 1). A sessão de *Brainstorming* foi realizada com o sócio proprietário no dia 05 de julho, às 7 horas, na

organização. A partir da reunião, listaram-se as seguintes ideias e sugestões de melhorias:

- promover mais reuniões de equipe;
- fortalecer o trabalho em equipe;
- promover treinamento aos funcionários sobre a operação das máquinas para evitar os problemas dela;
- programar manutenção das máquinas;
- manter estoque de peças de reposição que demoram a chegar;
- organizar local de guardar materiais de limpeza;
- montar melhor estratégia de pesagem da farinha para evitar enganos e erros;
- descrever melhor os cargos e tarefas de cada função para evitar conflitos;
- elaborar esquema de conferência do padrão de qualidade da mercadoria para não entregar produto com qualidade inferior;
- organizar local de guarda para evitar umidade;
- definir horário das cargas;
- promover mais diálogo na organização;
- promover método de inspeção das atividades da organização;
- organizar o estoque mais próximo para agilizar o carregamento e evitar problemas de saúde;
- arrumar as goteiras do telhado;
- pintar as paredes;
- montar uma tabela de preços para apresentar aos clientes;
- montar estratégia de melhor organização e disposição dos materiais na empresa;
- atualizar o material de divulgação da organização;
- fazer questionário de avaliação de satisfação;
- promover mais diálogo entre o gestor e a equipe;
- organizar a parte elétrica da fábrica;
- adquirir extintores de incêndio

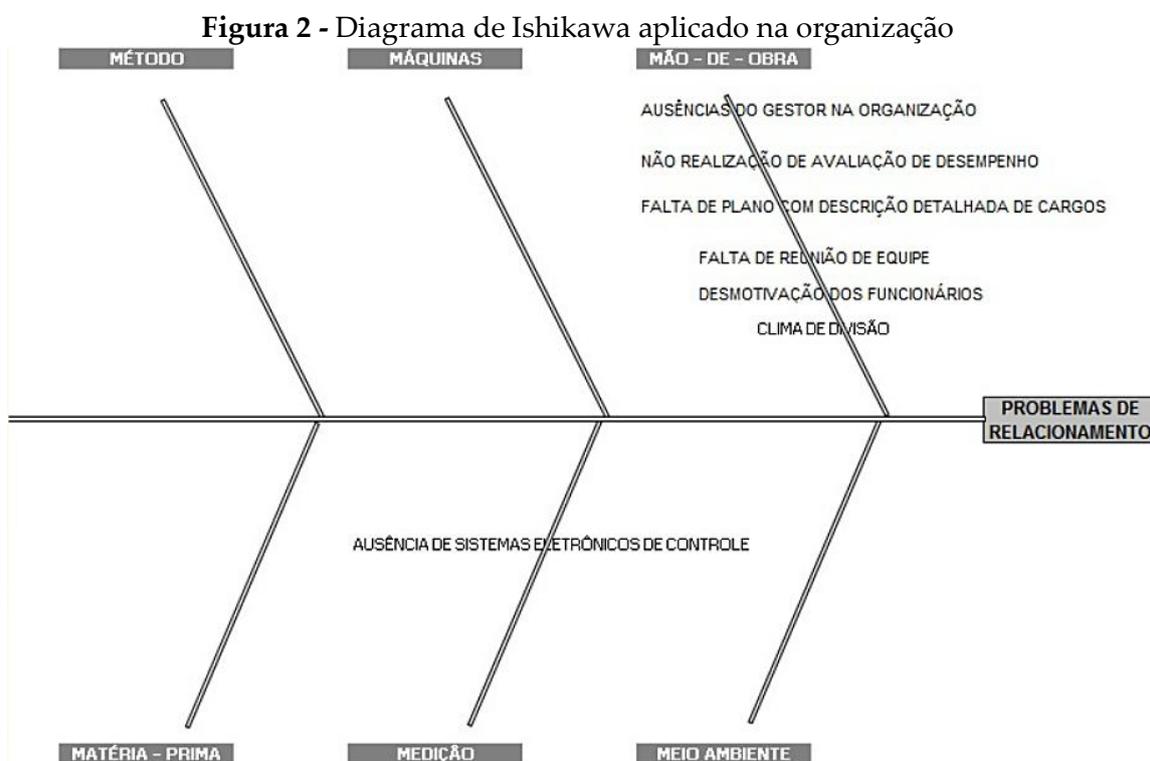
Para realização da etapa 2 do MASP, observação, foi aplicada a ferramenta GUT. A ferramenta foi aplicada na empresa CIPAG, conforme quadro a seguir.

**Tabela 2 - Matriz G.U.T. da Empresa CIPAG – Produtos Alimentícios Guimarães**

<b>MATRIZ G.U.T.</b>								
As notas para a Matriz G.U.T. devem ser dadas da seguinte forma:								
<b>PONTOS</b>	<b>GRAVIDADE</b>	<b>URGÊNCIA</b>			<b>TENDÊNCIA</b>			
5	<i>Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves</i>	<i>É necessário uma ação imediata</i>			<i>Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato</i>			
4	<i>Muito Graves</i>	<i>Com alguma urgência</i>			<i>Vai piorar a curto prazo</i>			
3	<i>Graves</i>	<i>O mais cedo possível</i>			<i>Vai piorar a médio prazo</i>			
2	<i>Pouco Graves</i>	<i>Pode esperar um pouco</i>			<i>Vai piorar a longo prazo</i>			
1	<i>Sem gravidade</i>	<i>Não tem pressa</i>			<i>Não vai piorar ou pode até melhorar</i>			
<b>PROBLEMA</b>				<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Grau Crítico (GxUxT)</b>	<b>Ordem</b>
1.	Promover mais reuniões de equipe	3	3	4	36	7		
2.	Fortalecer o trabalho em equipe	3	3	4	36	8		
3.	Promover treinamento aos funcionários sobre a operação das máquinas para evitar os problemas delas	4	4	3	48	5		
4.	Programar manutenção das máquinas	2	4	2	16	18		
5.	Manter estoque de peças de reposição que demoram a chegar	3	3	3	27	13		
6.	Organizar local de guardar materiais de limpeza	2	3	2	12	19		
7.	Montar melhor estratégia de pesagem da farinha para evitar enganos e erros	4	4	3	24	14		
8.	Descrever melhor os cargos e tarefas de cada função na organização para evitar conflitos entre funcionários	3	3	4	36	9		
9.	Elaborar esquema de conferência do padrão de qualidade da mercadoria para não entregar produto com qualidade inferior	4	4	4	32	12		
10.	Organizar local de guarda para evitar umidade	5	4	3	60	4		
11.	Definir horário das cargas	3	3	4	36	10		
12.	Promover mais diálogo na organização	3	3	4	36	11		
13.	Promover método de inspeção das atividades da organização	2	3	2	12	20		
14.	Organizar o estoque mais próximo para agilizar o carregamento e evitar problemas de saúde	2	3	2	12	21		
15.	Arrumar as goteiras do telhado	3	4	4	48	6		
16.	Pintar as paredes	2	3	3	18	15		
17.	Montar uma tabela de preços para apresentar aos clientes	2	3	3	18	16		
18.	Montar estratégia de melhor organização e disposição dos materiais na empresa	3	3	2	18	17		
19.	Atualizar o material de divulgação da organização	2	2	2	8	22		
20.	Fazer questionário de avaliação de satisfação	2	2	2	8	23		
21.	Promover mais diálogo entre o gestor e a equipe	4	4	4	64	1		
22.	Organizar a parte elétrica da fábrica	4	4	4	64	2		
23.	Adquirir extintores de incêndio	4	4	4	64	3		

Fonte: Resultados do estudo

Para a realização da Etapa 3 do MASP, foi aplicado o diagrama de Ishikawa.



Fonte: Resultados do estudo

Para realização da Etapa 4 do MASP, plano de ação, foi aplicada a ferramenta 5W1H. A ferramenta 5W1H foi implantada na Empresa CIPAG – Produtos Alimentícios Guimarães –, utilizando-se do Plano de Ação pré-estabelecido pela empresa e fazendo a reflexão da real necessidade de cada ação para orientar a tomada de decisão.

**Tabela 3 - Ferramenta 5W1H**

<b>FERRAMENTA 5W1H NA EMPRESA CIPAG – PRODUTOS ALIMENTÍCIOS GUIMARÃNIA</b>					
<b>O que</b>	<b>Quem</b>	<b>Quando</b>	<b>Onde</b>	<b>Por que</b>	<b>Como</b>
Goteiras e vazamentos nas paredes	Gilberto	Até dezembro	Na sede da organização	Para evitar vazamentos e estragar produtos	Terceirizar serviços.
Reuniões bimestrais com a equipe	Gilberto e Matheus	Nas sextas-feiras	Na sede da organização	Para dar feedback, para ajudar e resolver questões internas e de relacionamento	Fazer reunião bimestral
Questionário de satisfação dos clientes	Equipe de vendas	Novembro	Nos varejos clientes	Para análise da satisfação do produto	Realizar questionário durante 1 mês
Material de divulgação da organização	Gilberto	Outubro	Na sede da organização	Para atualizar a marca da empresa para o próximo ano	Fazer calendários e material de divulgação
Método de melhor organização da empresa	Todos	Constante	Na sede da organização	Para conscientização de todos	Utilizar ferramenta 5S
Avaliação de desempenho	Todos	Novembro	Na sede da organização	Para conscientização da qualidade do serviço	Utilizar questionário
Avaliação de Clima Organizacional	Todos	Novembro	Na sede da organização	Para promover um ambiente de trabalho sadio	Utilizar questionário

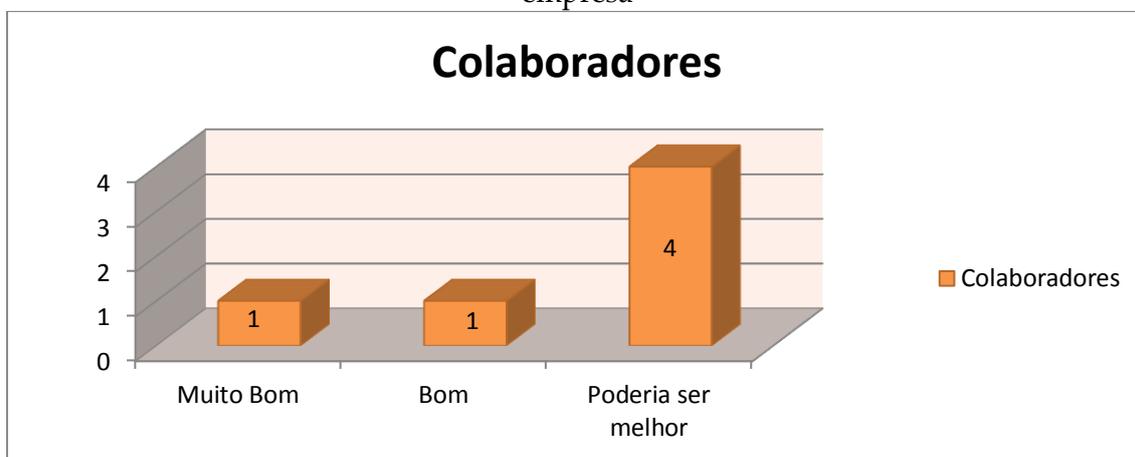
**Fonte:** Resultados do estudo

### 5.2.3 Pesquisa de Clima Organizacional

Foi realizada, na empresa em questão, a avaliação de clima organizacional (ANEXO 2) e, de acordo com cada questão, foram obtidos os resultados a seguir.

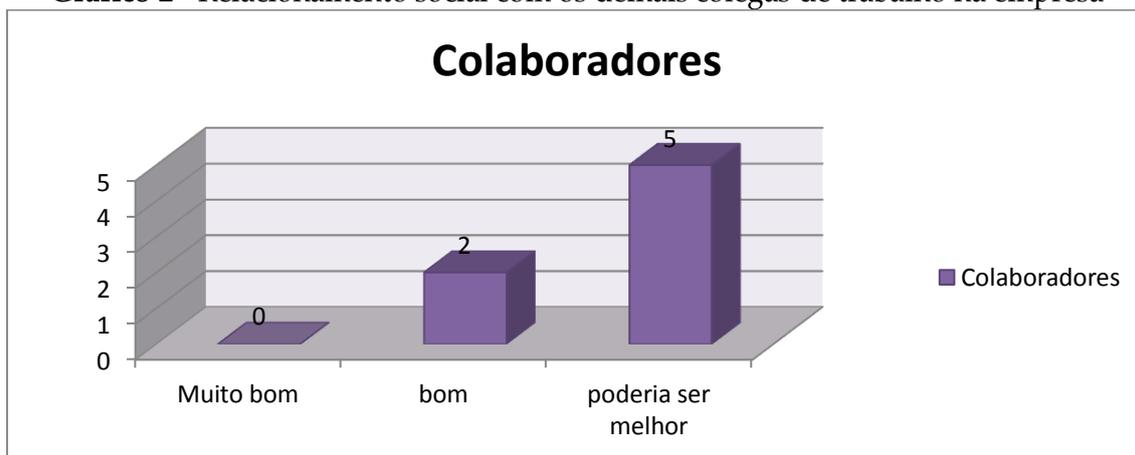
**Relacionamento entre funcionários na empresa:** De acordo com os questionários aplicados, os gráficos indicam que o relacionamento profissional entre os funcionários poderia ser melhor. O relacionamento social com os demais colegas não apresenta nenhum índice “muito bom”, o que necessita de maior atenção para promover essa interação entre a equipe; e a comparação profissional em relação aos demais colegas de trabalho tem índices considerados bons, o que evita conflitos.

**Gráfico 1 - Classificação do relacionamento profissional entre os funcionários da empresa**



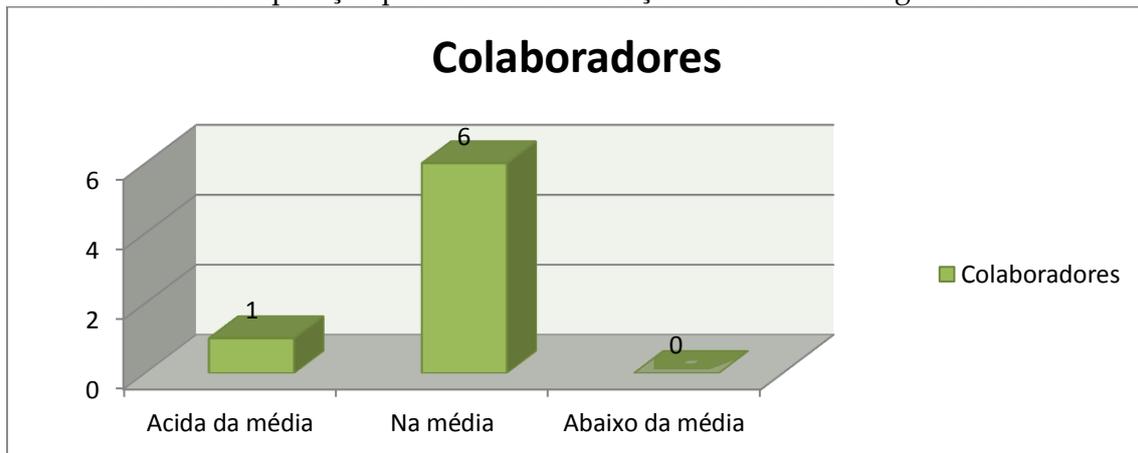
Fonte: Resultados do estudo (2018)

**Gráfico 2 - Relacionamento social com os demais colegas de trabalho na empresa**



Fonte: Resultados do estudo (2018)

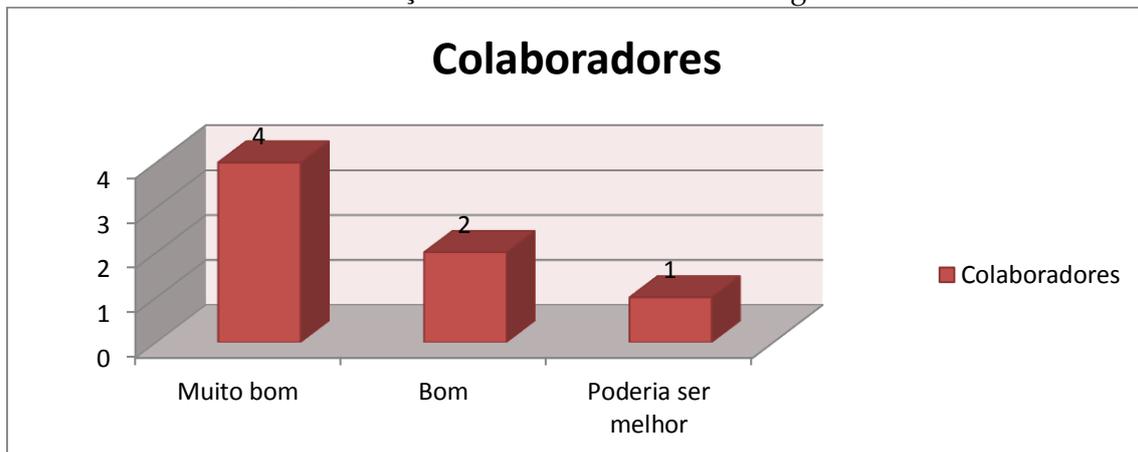
**Gráfico 3 - Comparação profissional em relação aos demais colegas de trabalho**



Fonte: Resultados do estudo (2018)

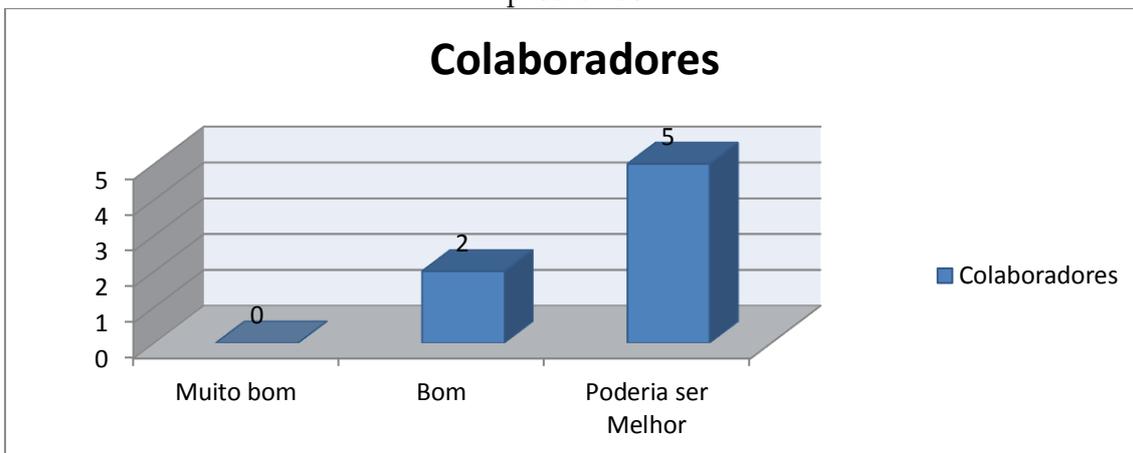
**Relacionamento entre subordinados e gerentes:** Os gráficos demonstram que os índices de relacionamento com a gerência imediata são “muito bons”, mas ainda há casos em que “poderiam ser melhores”, o que significa que se deve ter certa atenção para não haver agravamento com o tempo. A visão sobre a disposição da gerência imediata na busca de solução de problemas não é favorável, o que pode causar desmotivação na equipe. E o envolvimento da gerência no dia-a-dia das atividades é considerado, em sua maioria, bom. A classificação da disposição da gerência em repassar orientações merece atenção, pois apresenta índices que têm necessidade de melhoria.

**Gráfico 4 - Classificação do relacionamento com a gerência imediata**



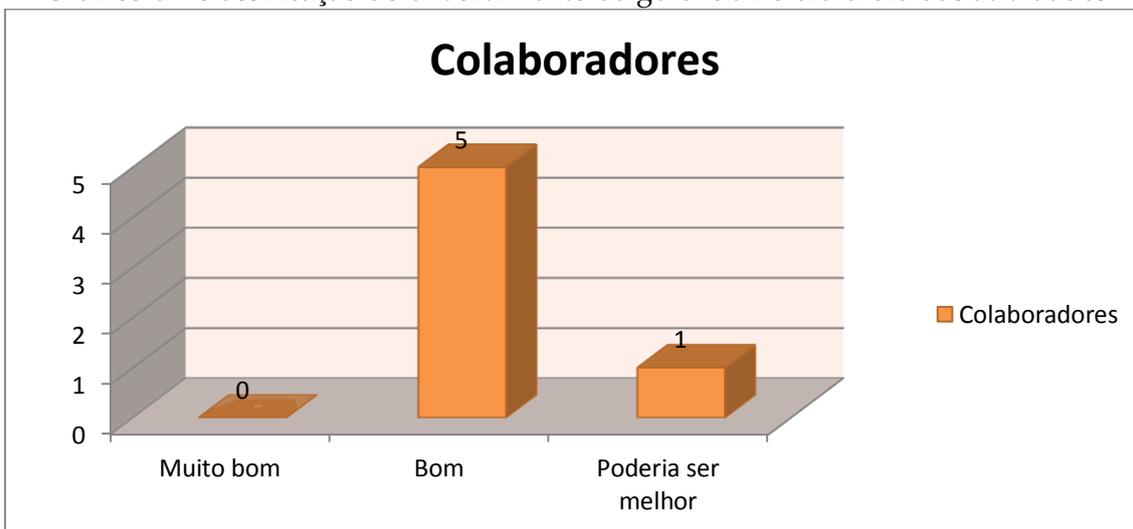
Fonte: Resultados do estudo (2018)

**Gráfico 5 - Visão sobre a disposição da gerência imediata na busca de solução de problemas**



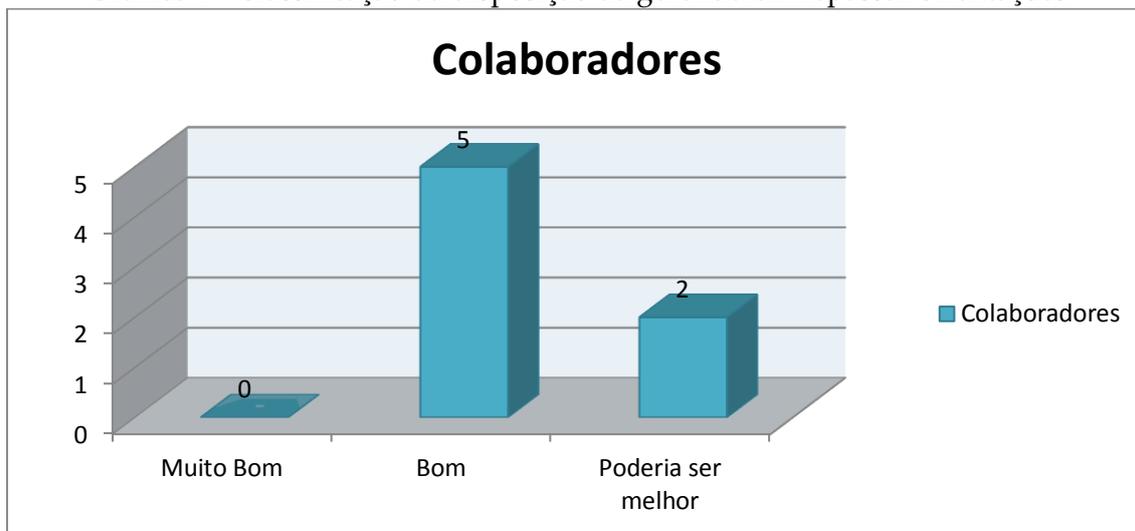
Fonte: Resultados do estudo (2018)

**Gráfico 6 - Classificação do envolvimento da gerência no dia-a-dia das atividades**



Fonte: Resultados do estudo (2018)

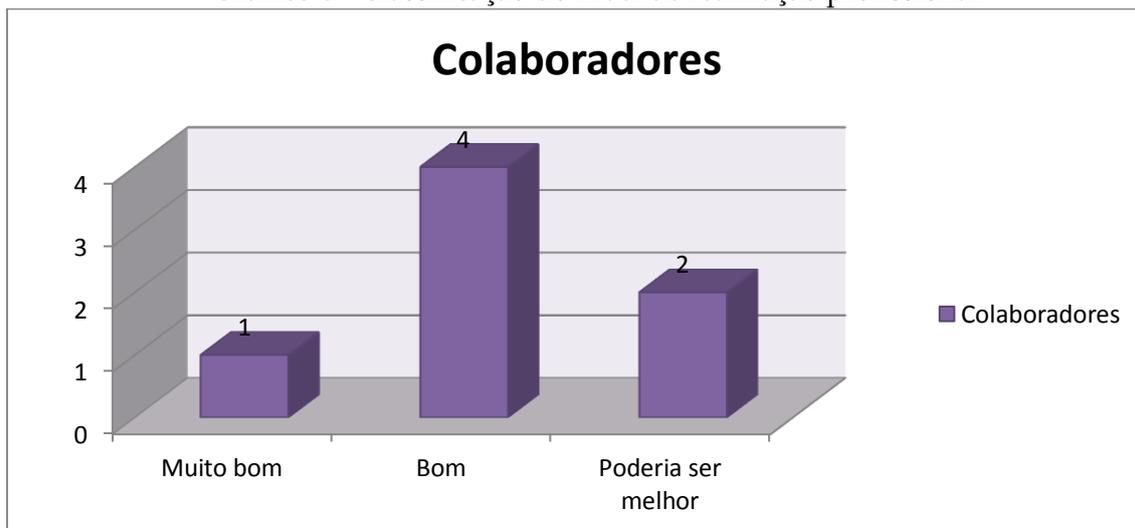
**Gráfico 7 - Classificação da disposição da gerência em repassar orientações**



Fonte: Resultados do estudo (2018)

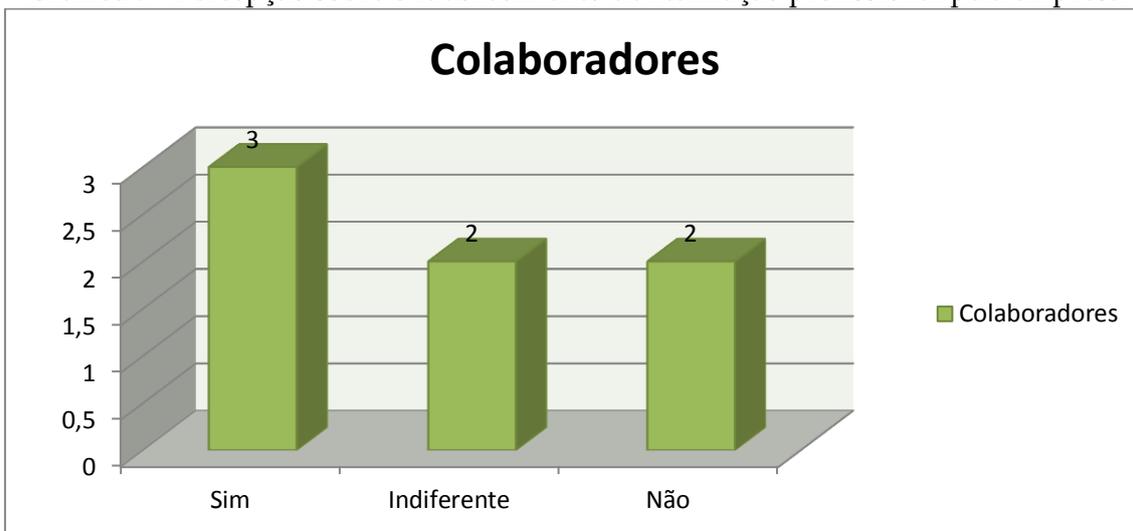
**Realização Profissional:** O nível de realização profissional dos funcionários é variado, em sua maioria é considerado “bom”. Há pessoas que estão bem adaptadas e satisfeitas com o índice muito bom, mas há pessoas que não estão satisfeitas, o que indica que pode haver certa rotatividade. A percepção sobre o favorecimento de realização profissional pela empresa é homogêneo, o que indica não haver tanta concordância das percepções. É um índice que deve ser avaliado melhor e com mais atenção. Ambiente da empresa para a realização profissional mostra certa conformidade, mas há também a necessidade de melhorias. E o sentimento de realização profissional nessa empresa apresenta algum índice negativo, o que indica que pode haver desistência de funcionários em trabalhar na organização.

**Gráfico 8 - Classificação do nível de realização profissional**



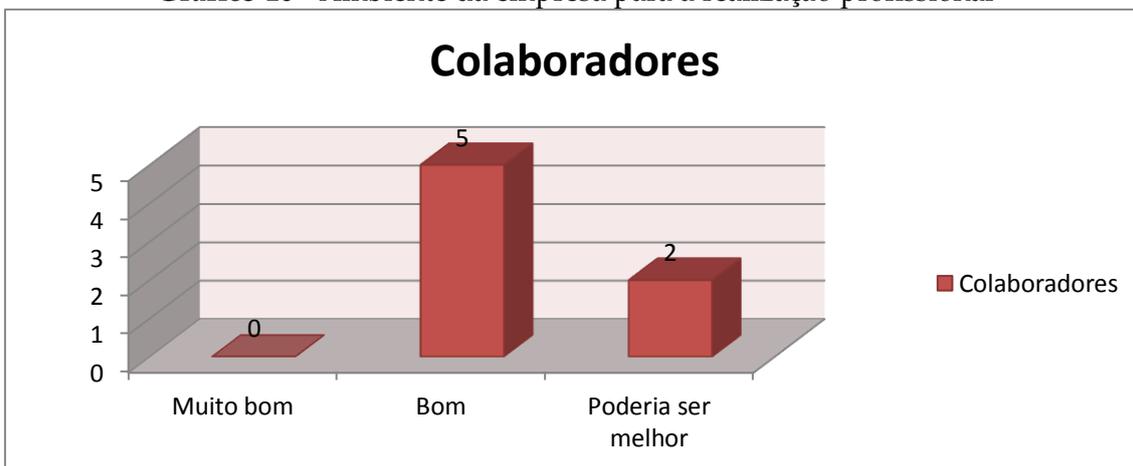
Fonte: Resultados do estudo (2018)

**Gráfico 9 - Percepção sobre o favorecimento de realização profissional pela empresa**



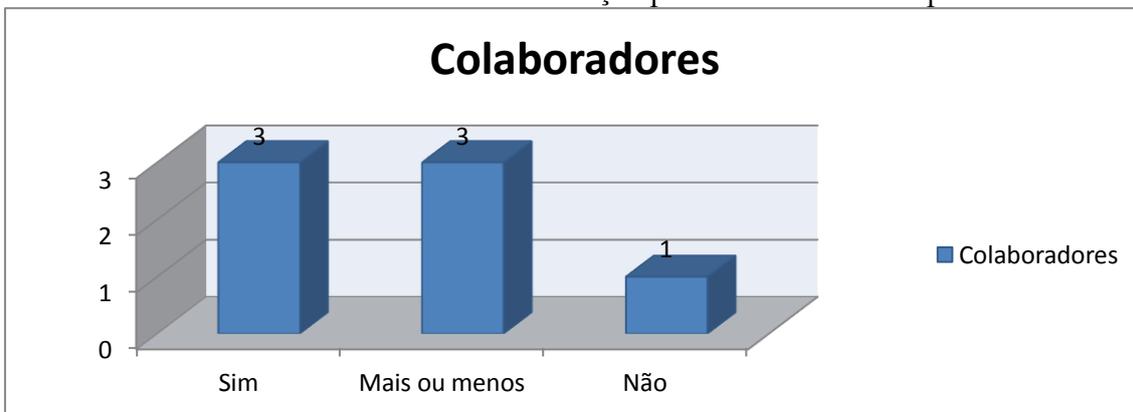
Fonte: Resultados do estudo (2018)

**Gráfico 10 - Ambiente da empresa para a realização profissional**



Fonte: Resultados do estudo (2018)

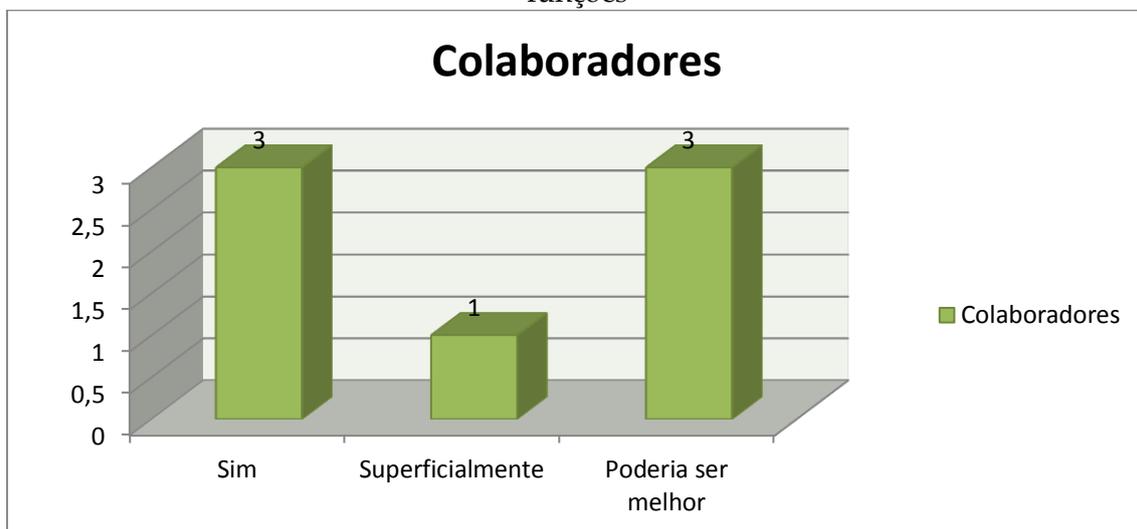
**Gráfico 11 - Sentimento de realização profissional nesta empresa**



Fonte: Resultados do estudo (2018)

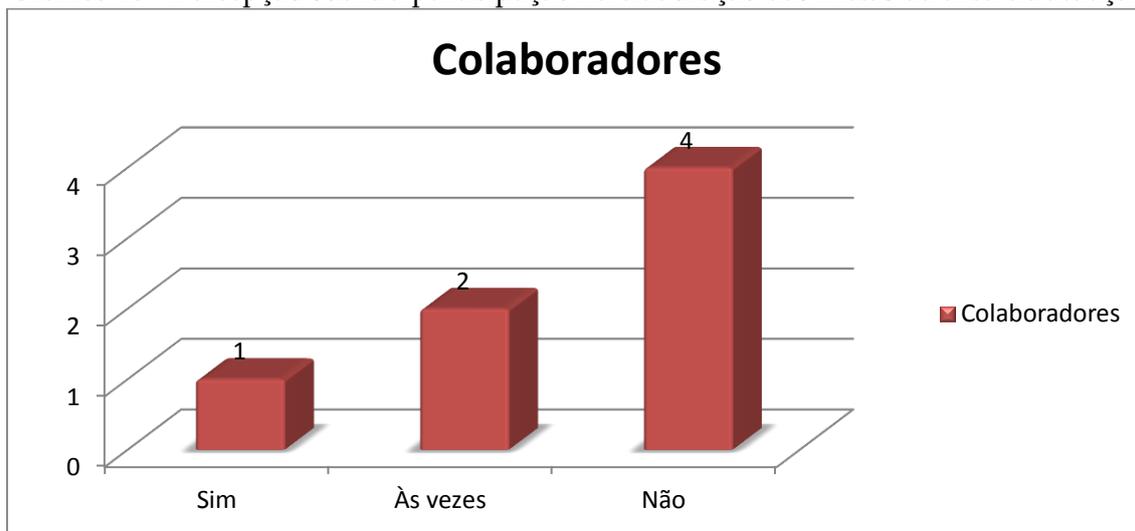
**Comprometimento com os resultados:** Em relação à percepção do recebimento de treinamento adequado para realizar as funções, os índices indicam que faltam treinamentos, pois a maioria dos funcionários considera que são feitos “superficialmente” ou que “poderiam ser melhores”. É indicado também que a maioria dos colaboradores não participa da elaboração das metas na área de atuação, o que pode reduzir o comprometimento com resultados. Os índices são mais favoráveis quanto ao recebimento de orientações quanto às falhas. Em relação ao conhecimento do trabalho da qualidade na empresa, a maioria dos colaboradores considera que conhece “superficialmente”. Quanto à empresa dos sonhos, há aspectos a melhorar. No que diz respeito à classificação em relação a empresas em que já trabalhou, a maioria considera que está melhor ou igual. Em relação à expectativa de futuro na empresa, todos os funcionários esperam estabilizar-se ou crescer. Quanto aos objetivos pessoais de vida, a maioria indica que não foi atendida, ou parcialmente atendida.

**Gráfico 12 -** Percepção sobre o recebimento de treinamento adequado para realizar as funções



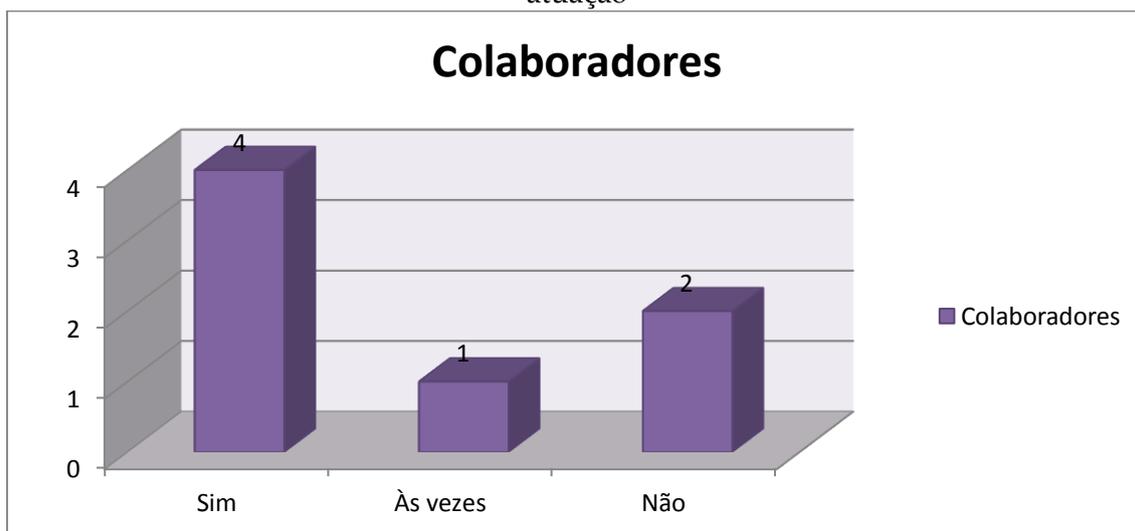
**Fonte:** Resultados do estudo (2018)

**Gráfico 13 -** Percepção sobre a participação na elaboração das metas da área de atuação



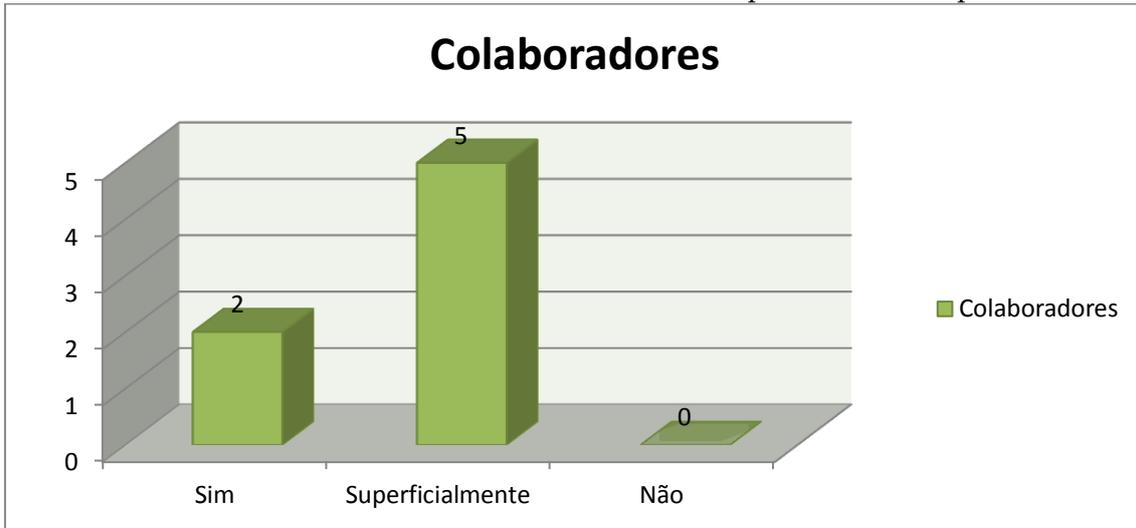
Fonte: Resultados do estudo (2018)

**Gráfico 14 -** Classificação do recebimento de orientação quanto a falhas na área de atuação



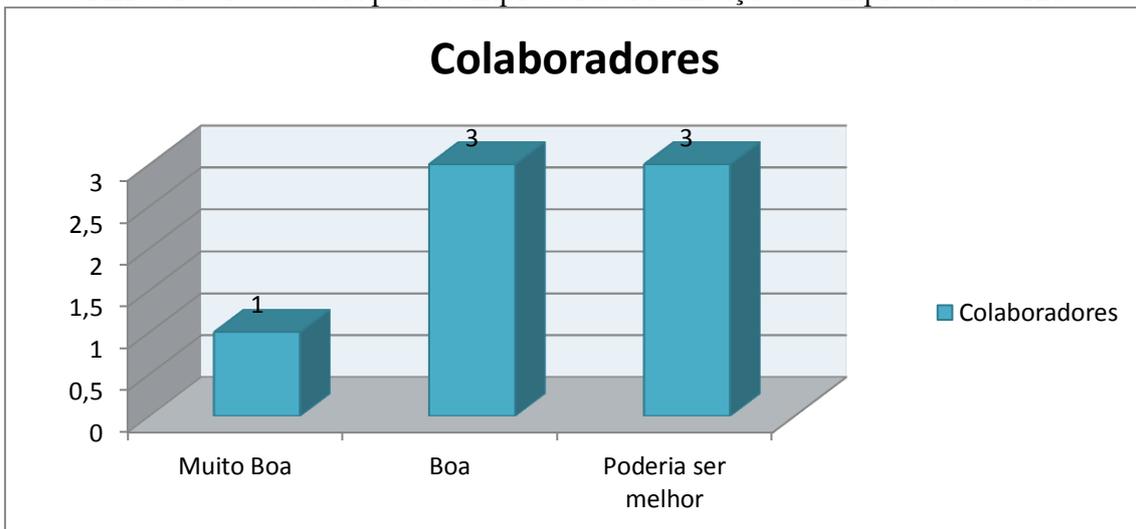
Fonte: Resultados do estudo (2018)

**Gráfico 15 - Tem conhecimento do trabalho da qualidade na empresa**



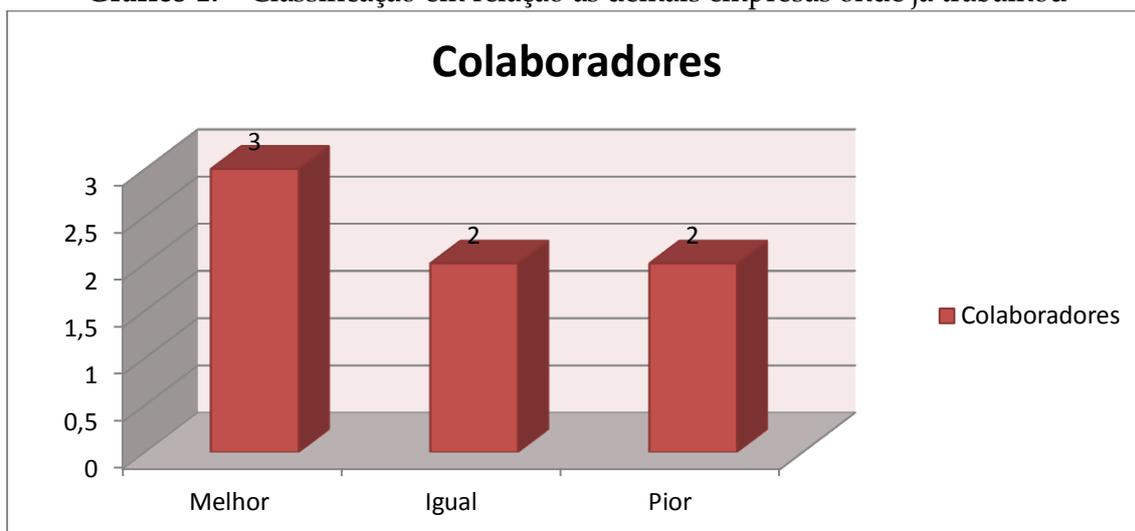
Fonte: Resultados do estudo (2018)

**Gráfico 16 - Nota dada para a empresa na classificação de empresa dos sonhos**



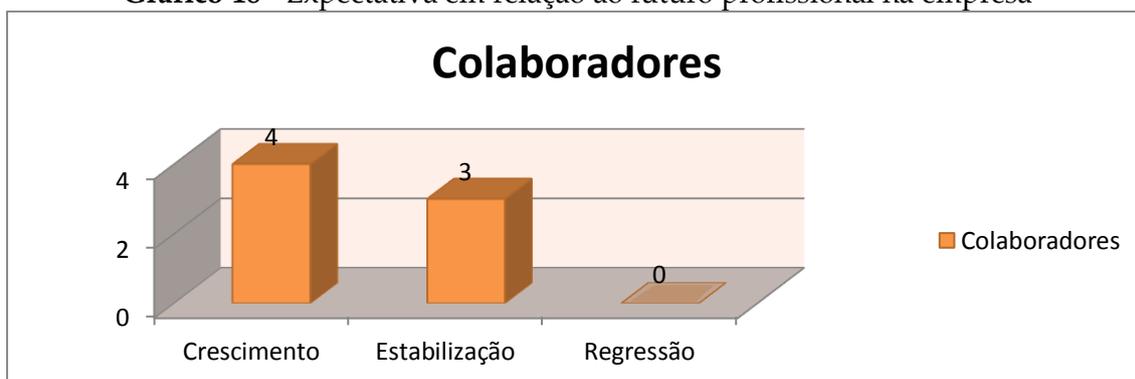
Fonte: Resultados do estudo (2018)

**Gráfico 17 - Classificação em relação às demais empresas onde já trabalhou**



Fonte: Resultados do estudo (2018)

**Gráfico 18 - Expectativa em relação ao futuro profissional na empresa**



Fonte: Resultados do estudo (2018)

#### 5.2.4 Análise do estágio do ciclo de vida do produto

Foi realizada a análise do ciclo de vida dos produtos da empresa e foram classificados os produtos segundo a percepção do estágio em que cada um se encontrava, conforme a tabela a seguir:

**Tabela 4 - Classificação do CVP dos produtos da empresa CIPAG**

<b>PRODUTO</b>	<b>Lançamento</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Maturidade</b>	<b>Declínio</b>
<i>Farinha de milho Lisa</i>			X	
<i>Farinha de milho Biju</i>			X	
<i>Fubá Mimoso</i>			X	
<i>Creme de canjica</i>			X	
<i>Farinha de mandioca lisa</i>			X	
<i>Farinha de mandioca tia Zita</i>			X	
<i>Polvilho doce</i>		X		
<i>Polvilho azedo</i>		X		
<i>Milho de pipoca</i>			X	
<i>Canjica amarela</i>			X	
<i>Milho em grãos</i>			X	
<i>Quirela de milho</i>			X	
<i>Milho moído</i>			X	
<i>Painço</i>			X	
<i>Alpiste</i>		X		
<i>Semente de Girassol</i>		X		
<i>Linhaça</i>				X
<i>Aveia</i>				X
<i>Açúcar mascavo</i>				X
<i>Granola</i>	X			
<i>Fibra de Trigo</i>				X

Fonte: Resultados do estudo

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pelo aprimoramento e eficiência se tornou um quesito fundamental para que a empresa possa sobreviver na conjuntura de mercado atual. Essa busca deve ser ainda mais efetiva em mercados já amadurecidos e com grandes concorrentes, como é o caso da empresa CIPAG Comércio e Indústria de Produtos Alimentícios Guimarães LTDA.

A partir da análise e discussão dos resultados das ferramentas aplicadas, pode-se concluir que a empresa, já com tradição no mercado, ainda tem potencial de crescimento e desenvolvimento pelo mercado, mas necessita de investimentos em novas instalações, por sua capacidade produtiva já estar operando em alta, o que já é sinalizado pelo gestor, mas ainda não é um projeto estruturado.

Os objetivos propostos por esse trabalho foram alcançados, pois o diagnóstico da empresa se mostrou eficiente, demonstrando várias análises de ambiente tanto interno quanto externo, as forças que atuam sobre a organização, o perfil organizacional do gestor e da equipe, as oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa está inserida e diversas outras variáveis. Isso possibilita ao gestor ter mais convicção na tomada de decisões.

A eficácia da utilização das ferramentas, apesar da limitação de tempo, também foi comprovada, permitindo-se elaborar planos de ação consistentes com a realidade da empresa, trazendo resultados mais efetivos e contribuindo para a redução de falhas por meio de um processo contínuo de melhoria.

Deve-se, no entanto, ressaltar que a aplicação das ferramentas de qualidade é um processo sistemático e contínuo, que exige dedicação do administrador e comprometimento da equipe para validar o processo de melhoria. Além disso, é imprescindível que todos os colaboradores tenham a real noção de como aplicar e trabalhar com as ferramentas da qualidade para obterem os resultados esperados. Para isso, faz-se necessário realizar um processo de conscientização e treinamentos específicos para todos os colaboradores, de forma constante, até que a busca pela qualidade total seja arraigada e se torne parte da cultura organizacional.

Pode se concluir, por meio deste estudo feito na empresa CIPAG Comércio e Indústria de Produtos Alimentícios Guimarães LTDA, que a busca pela melhoria contínua, pela transparência, pelo comprometimento com resultados, pela valorização do colaborador e por tantos outros pontos observados é adequada para melhorar índices e promover resultados eficientes e concretos e que a Consultoria é uma forte aliada desses resultados, sendo um amparo para o gestor na visão da organização. Para estudos futuros, indica-se a utilização das ferramentas em outra organização ou novamente nesta para verificar os resultados ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao programa Seis Sigma**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

ALLEN, Richard. O processo de criação da visão. **HSM**, n. 09, ano 2, jul./ago. 1998, p. 18-22.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BELFORT, J. Consultoria empresarial: a função do consultor nas empresas. **Presença Revista de Educação, Cultura e Meio Ambiente**, n. 28, v. 08, 2004.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão: **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

DONADONE, Julio César; SILVEIRA, Frederico Zenorini da; RALIO, Vanise Rafaela Zivieri. Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a11v19n1.pdf>. Acesso: 16 set. 2018.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR.; George H.; LUCK, David **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

- HOSOTANI, Katsuya. **The QC problem solving approach**: solving workspace problems the Japanese way. Tokyo: 3A Corporation, 1992.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KUME, Hitoshi. The QC story. *In*: KUME, Hitoshi. **Statistical methods for quality improvement**. Tokyo: 3A Corporation, 1992. p. 191-206.
- LUZ, Marcos Vinícius. **Consultoria organizacional e estudantes de administração**: um levantamento sobre o conhecimento e interesse na área. 2011. 47f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011.
- LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MAGRETTA J. **Why business models matter**. Harvard Business Review, May 2002.
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 2v., v.2.
- MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA M. L. M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional: qual a relação? *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 29, 2005, Brasília/DF. **Anais [...]** Brasília/DF: 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia e práticas. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PALADINI, E. P. **Gestão estratégica da qualidade**: princípios, métodos e processos. São Paulo: Atlas, 2008.
- PARKER, Graham W. **Structured problem solving**: a parsec guide. Hampshire: Gower, 1995.
- PATTON, M.G. **Qualitative research and evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- PESSOA, G. A. **Curso ferramentas para tratamento de não conformidades**. Revisão 4, 2008.

PETER, J. Paul.; CERTO, Samuel, C. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Tradução Flavio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993. 469 p.

RIBEIRO, L. F. M. **Fundamentos e bases da qualidade**. Engenharia da Qualidade, Curso de Engenharia Mecânica, Departamento de Tecnologia Unijuí – RS, 2005.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennys T.; TOBE, Glenn R. **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SLACK *et. al.* (Ed.) **Administração da produção**. Tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira; Fábio Alher. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, E. B. **Motivação para o trabalho**: um estudo de caso para operadores da PETROBRAS – Refinaria Presidente Getúlio Vargas. Florianópolis, 2001. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

TRUJILLO, F. A. **Metodologia da ciência**. 3.ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.