



## **A GESTÃO ESTRATÉGICA E OS FATORES DE SUCESSO DE UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO SAUDÁVEL NA CIDADE DE SANTA MARIA/RS**

ANDRIELLE DE MORAES DIAS<sup>1</sup>  
THALLES VARGAS DE VARGAS<sup>2</sup>  
QUERLEN SIQUEIRA<sup>3</sup>  
ANDRESSA SCHAURICH DOS SANTOS<sup>4</sup>

### **Grupo de Trabalho: Administração**

#### **Resumo**

O presente estudo tem por objetivo auxiliar a empresa do setor de alimentação saudável a desenvolver e aperfeiçoar seus intentos organizacionais. Nesse sentido, definir os pontos fracos e fortes da organização, conhecer o cenário ao qual está inserido e seu ambiente interno, soma para o desempenho dos objetivos elencados no planejamento estratégico. Ademais, visa conhecer sua estrutura organizacional, mapear o ambiente no qual a empresa está inserida no cenário econômico e, caso seja necessário, sugerir melhorias e mudanças a empresa analisada, que atua no ramo de alimentos saudáveis na cidade de Santa Maria/RS. Para tanto, os resultados demonstram que a empresa frente a concorrência apresenta alguns pontos fortes, o desenvolvimento de uma horta própria de produtos a serem utilizados na produção diária, a localização central que facilita o acesso dos clientes, o que devem ser melhorados, por meio dos intentos organizacionais desenvolvidos ao longo da realização do presente estudo.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica, Fatores de Sucesso, Empresa do ramo Alimentício Saudável;

### **1 INTRODUÇÃO**

Por meio das constantes mudanças, que o ambiente empresarial vem sofrendo em virtude do avanço tecnológico e da alta concorrência em mercados que antes eram mais suprimidos por baixa concorrência e alto índice de dificuldade em penetrar nestes mercados, se faz cada vez mais necessário a implantação de um planejamento estratégico, para que seja possível se manter competitivo frente a sua concorrência. Nesse sentido, o planejamento estratégico, é um instrumento importante, a ser utilizado pelas organizações em virtude que o mesmo pode oferecer um retrato do mercado, dos produtos e das possíveis atitudes do cenário em que se está inserido (SEBRAE, 2018).

O planejamento empresarial torna-se uma importante ferramenta, na obtenção de uma realidade mais próxima do cenário atual, e também na projeção dos próximos anos, assim como, assegura uma tomada de decisões mais assertivas, proporcionando maior segurança e estabilidade no mercado (SEBRAE, 2018). Sabe-se que assim, será possível tomar decisões mais

<sup>1</sup> Acadêmica em Administração – FISMA. E-mail: andrimoraesdias@gmail.com

<sup>2</sup> Pós-Graduando em Marketing Digital – Uniasselvi. E-mail: vthalles66@gmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica em Administração – FISMA. E-mail: querlen.94@hotmail.com

<sup>4</sup> Profª. Orientadora. Doutoranda em Administração – UFSM. E-mail: andressa.santos@fisma.com.br



seguras ao tratar-se de cenários futuros em que a organização precisará fazer escolhas no cenário atual, o que poderão refletir em consequências positivas ou negativas a organização.

Nesse contexto, percebe-se que a necessidade de mudança ocorreu durante os anos em que o planejamento estratégico foi evoluindo com suas competências. Assim, percebe-se a importância de se mudar o cenário e o ambiente interno principalmente em que a organização está inserida para que as ações do planejamento estratégico tenham alguma eficácia dentro dos resultados esperados (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

O presente trabalho parte do tema relacionado à gestão estratégica em que, Bezerra (2017) ressalta como pilar do planejamento, um processo contínuo e integrado que visa auxiliar a administração no gerenciamento da organização e se baseia em: planejamento estratégico, execução e acompanhamento da estratégia. Sendo assim, este trabalho tem como objetivo geral auxiliar a empresa do setor de alimentação saudável a desenvolver e aperfeiçoar seus intentos organizacionais.

Ademais, visa conhecer sua estrutura organizacional, mapear o ambiente no qual a empresa está inserida no cenário econômico e, caso seja necessário sugerir melhorias e mudanças a empresa analisada. Nesse contexto, percebe-se a importância deste trabalho, pela contribuição em que os acadêmicos do curso de Administração da FISMA darão a empresa, assim, podendo colocar em prática toda teoria aprendida em sala de aula, auxiliando a organização na reestruturação e criação de uma nova identidade, bem como adquirindo mais conhecimento a ambas as partes envolvidas no trabalho, empresa e acadêmicos

Nos capítulos seguintes serão descritas as etapas seguintes do presente estudo, no qual serão encontrados o referencial teórico que discutirá a importância da gestão estratégica dentro das organizações. Seguindo, encontra-se o método utilizado para a obtenção dos dados e, posterior a descrição e análise dos resultados obtidos com a realização deste estudo. Por fim, a conclusão, que trará os dados mais importantes encontrados no mesmo, destacando também as sugestões de possíveis estudos futuros.

## **2 METODOLOGIA**

No que tange aos procedimentos metodológicos, o presente estudo caracteriza-se como qualitativo quanto à natureza, descritivo quanto aos objetivos, tendo sido desenvolvido por meio de um estudo de caso. De acordo com Collis e Hussey (2005), o método qualitativo é visto de forma mais subjetiva, uma vez que envolve uma reflexão e análise do contexto e percepções com o intuito de construir o conhecimento necessário.

Já os estudos descritivos, segundo Sampieri et al. (2006), avaliam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno, selecionando questões e medindo ou coletando informações sobre cada uma delas, para melhor descrever o fenômeno pesquisado. Por fim, o estudo de caso, na visão de Yin (2001) permite uma investigação para se preservar as características significativas dos eventos. Esse tem um caráter de detalhamento, conhecido por ser um estudo de um objeto de maneira a permitir conhecimento amplo do mesmo (GIL, 2002).

Quanto ao plano de coleta de dados, utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada, por meio de um roteiro de entrevista, além de análise de documentos da empresa e observação no ambiente de trabalho. A entrevista semiestruturada, realizada com a gestora da empresa pesquisada, buscou identificar as ações de gestão estratégica realizadas e os fatores de sucesso da organização, respondendo, dessa forma, os objetivos do estudo. Após as coletas dos dados, os achados foram analisados e interpretados sob a ótica qualitativa, por meio de análise de conteúdo.



### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A empresa em estudo teve seu início a mais de 50 anos, mas atuava com objetivos totalmente diferentes da atual administração, trabalhando como representante da marca Kodak em Santa Maria, atuava no ramo da fotografia em geral, realizava até mesmo serviços de manutenção em máquinas fotográficas, com o passar dos anos incorporou-se outra empresa ao negócio que funcionava em outro local, para o mesmo espaço em que realizavam o trabalho com fotos. Em janeiro de 2017 a empresa foi vendida para uma nova proprietária, que vem buscando, desde então, uma nova identidade para a empresa, querendo ser reconhecida pela qualidade dos seus lanches, buscando insumos diferenciados e orgânicos, valorizando produtores locais ou até mesmo da região de Santa Maria.

No que tange ao ambiente externo da organização, parte-se do pressuposto de que este está fora do controle da organização, o que não significa que não seja fundamental conhecê-lo. Segundo o portal do SEBRAE (2017), o Brasil já ocupa a quinta colocação no ranking de vendas de alimentos e bebidas saudáveis. De acordo com Carneiro (2017), segundo o relatório *The Top 10 Consumer Trends for 2017* que analisa as tendências de mercado, existe uma inclinação dos consumidores pelos itens considerados saudáveis, estando dispostos a gastar mais para obter um alimento saudável.

Enxerga-se como ameaças para a empresa do estudo, as possíveis dificuldades em encontrar fornecedores com produtos frescos e naturais, pois vive-se em um planeta com instabilidade climática, com isto poderá ser mais caro e mais difícil encontrar fornecedores, afetando desde o plantio até a colheita desses. Já o ambiente interno, o qual pode ser controlado pelos dirigentes da organização, se percebe como pontos fortes a criação de uma horta própria, de onde são retirados os mantimentos necessários para a produção dos alimentos da loja, a localização central do ponto onde a loja está instalada facilitando o acesso a todo tipo de cliente (estudantes, empresários, trabalhadores, donas de casa) e como fraqueza os concorrentes indiretos que estão no mercado com uma proposta similar, assim precisando ser muito consistentes em sua oferta e manter a estratégia, para poder se diferenciar e ganhar participação de mercado superior.

No que tange aos intentos estratégicos organizacionais, que é o objetivo deste trabalho, não existiam até a realização do mesmo, sendo que para sua realização utilizou-se de uma análise do ambiente e após um debate com a empresa para levantamento de informações.

Iniciou-se desenvolvendo a Missão, que tem como objetivo definir qual é o negócio, a razão de existência da empresa. Assim, após o debate com as informações coletadas a missão da empresa foi definida como: “Oferecer alimentações saudáveis, buscando atender clientes que almejam saúde e qualidade de vida, por meio de produtos orgânicos de excelência valorizando produtores locais”.

Tendo a razão e propósito de existência (missão) da empresa definidos, pode-se assim, encontrar e definir a visão da mesma, que busca definir aonde a empresa quer chegar, como ela quer ser vista e reconhecida no mercado e pelos seus clientes. Então se definiu como visão: “Tornar-se referência em produtos orgânicos, reconhecida pela alimentação saudável e de qualidade, buscando excelência no atendimento e relacionamento com clientes e parceiros”.

Definido seu propósito de existência e também o foco onde a empresa quer chegar, é necessário definir os valores e cultura que serão aceitos e esperados pela empresa e seus colaboradores, estes que, nortearão as atitudes, comportamento e a tomada de decisões dentro da



organização. A empresa então busca colaboradores com valores semelhantes aos que ela prega como: Responsabilidade, Igualdade de Classes, Respeito, Pro atividade e Cooperação, acreditando que esses valores sejam mínimos para que haja uma equipe coesa e focada em um mesmo objetivo.

Entretanto, para que a empresa atinja os objetivos traçados na visão, existem fatores chaves para o alcance dos objetivos. Com base na sua visão analisou-se que um fator chave de sucesso é a referência em produtos orgânicos, reconhecida pela alimentação saudável e de qualidade. Por meio deste fator para obtenção do sucesso, compreende-se que as variáveis críticas estejam ligadas ao aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores, desenvolvimento e aperfeiçoamento dos produtos existentes e de novos produtos, bem como a busca por fornecedores de produtos de alta qualidade mantendo sempre a forma orgânica.

Com base nos resultados apresentados, acredita-se que a empresa pode, assim, dar início a uma nova fase na organização, em busca de uma reestruturação organizacional, tendo em vista que, com a definição dos intentos organizacionais é possível traçar as metas para alcançar seus objetivos. Ademais, sabe-se que por meio da estruturação das bases da organização, é possível mudar a cultura e o ambiente organizacional para que os mesmos estejam preparados para acompanhar o seu desenvolvimento.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Notam-se ao final deste estudo que a empresa, apesar de ser conhecida no ambiente em que atua, vem buscando uma repaginação e mudança de negócio, tornando-se cada vez mais sustentável, dando oportunidade de crescimento e desenvolvimento aos seus colaboradores atrelados ao crescimento da empresa, o que torna um desenvolvimento muito maior de ambas as partes.

Por meio da análise realizada, percebeu-se a importância que a área de gestão estratégica tem dentro de uma organização independente de seu porte ser pequena média ou grande. A mesma tem suma importância na definição de seus objetivos organizacionais, como formação e desenvolvimento de cultura organizacional que hoje tem se tornado um grande fator chave no sucesso das organizações.

Neste sentido, por meio dos objetivos traçados para realização de análise estratégica, os pontos estratégicos que eram inexistentes foram traçados, auxiliando-se também no desenvolvimento dos intentos estratégicos para que, assim a empresa a partir da realização deste estudo, consiga da mesma forma, manter seu foco e planejamento estratégico para o alcance de seus objetivos. Conclui-se que atualmente a principal necessidade da empresa é a criação e desenvolvimento da nova identidade para a mesma, para que também consiga um maior direcionamento de mercado e identificação com o seu cliente foco.

Quanto às limitações encontradas para a realização do presente estudo, percebeu-se a dificuldade de encontrar informações básicas em relação à empresa, visto que a mesma na época estava passando por uma reestruturação dos proprietários. Ademais, que os mesmos não tinham experiência no ramo que estão se inserindo, sendo que havia poucas ferramentas de gestão em práticas e até mesmo a falta de conhecimento de possíveis ferramentas.

Sugere-se que, por meio da realização do presente estudo, sejam realizados novos achados acerca da temática do planejamento estratégico e fatores de sucesso nas organizações. Percebeu-se, a partir dessa pesquisa, a importância, para o cenário econômico da cidade de Santa Maria, que todas as empresas conheçam os fatores que podem levar ao sucesso organizacional a partir





**3ª SEMANA ACADÊMICA E JORNADA  
DE PESQUISA E EXTENSÃO DOS CURSOS DE  
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
COMPORTAMENTO E GESTÃO - 2019**



da definição das estratégias em qualquer cenário. Sendo assim, poderá diminuir o índice de falência de pequenas e médias empresas na cidade e região.

## REFERÊNCIAS

- BEZERRA, F. **O que é planejamento e gestão estratégica**. 2017. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e.html>>. Acesso em: 1 ago. 2017.
- CARNEIRO, J. Pesquisas de mercado apontam maior preocupação com alimentação saudável. **Estadão**, [s.l.], 3 abr. 2017. Disponível em: <<http://emails.estadao.com.br/blogs/comida-de-verdade/pesquisas-de-mercado-apontam-maior-preocupacao-com-alimentacao-saudavel/>>. Acesso em: 8 jul. 2017.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ESTRADA, R. J. S.; MARTINHO, I. R. A. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: Do planejamento estratégico à mudança Organizacional. In: **Revista de Ciências da Administração - UFSC**, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.
- GLOBO. **Brasil tem 14% de vegetarianos e 81% de adeptos à dieta com carne, diz pesquisa Ibope**. Portal Globo - g1. 21 mai 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/bemestar/noticia/brasil-tem-14-de-vegetarianos-e-81-de-adeptos-a-dieta-com-carne-diz-pesquisa-ibope.ghtml>> Acesso em 25 mai 2019.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P.B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SCRIVANO, R. Lucro 'natureba': brasil já é o 5º maior mercado de alimentação saudável. **Oglobo**, [s.l.], 31 jul. 2016. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/lucro-natureba-brasil-ja-o-5-maior-mercado-de-alimentacao-saudavel-19818758>>. Acesso em 10 jul. 2017.
- SEBRAE. **Tendências em negócios**. Sebrae Nacional, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ufs/mg/artigos/tendencias-em-negocios-de-alimentacao,1d42558f91bcb510vgnvcm1000004c00210arcrd?origem=estadual &coduf=14>>. Acesso em: 8 jul. 2017.
- SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Sebrae Nacional, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/documento-ensina-a-montar-plano-de-negocio,7f0c26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 20 de mai de 2018.
- YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. 212 p. Porto Alegre: Bookman, 2001.