



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA IDENTIDADE EMPRESARIAL

DAVI LUCAS DA SILVA
FRANCISCO DA MOTTA
GUSTAVO FLORÊNCIO
JEAN-PIERRE CHAGAS AVILA
THOBIAS ZAMBONI

**ESTUDO DE CASO: FATORES QUE LIMITAM O CRESCIMENTO DE UMA
EMPRESA DO RAMO DE PADARIAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Recanto Maestro, Restinga Sêca – RS

2020

DAVI LUCAS DA SILVA
FRANCISCO DA MOTTA
GUSTAVO FLORÊNCIO
JEAN-PIERRE CHAGAS AVILA
THOBIAS ZAMBONI

**FATORES LIMITANTES PARA O CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA DO
RAMO DE PADARIAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.**

Trabalho de conclusão de curso do MBA Identidade Empresarial, Faculdade Antônio Meneghetti-AMF, apresentado como requisito parcial para obtenção do título grau de especialista. Orientador: Prof. Ms. Wesley Lacerda e Co-Orientadora: Prof^a Dr^a Claudiane Weber.

Recanto Maestro, Restinga Sêca – RS

2020

DAVI LUCAS DA SILVA
FRANCISCO DA MOTTA
GUSTAVO FLORÊNCIO
JEAN-PIERRE CHAGAS AVILA
THOBIAS ZAMBONI

**FATORES LIMITANTES PARA O CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA DO
RAMO DE PADARIAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.**

Trabalho de conclusão de curso do MBA Identidade Empresarial, Faculdade Antônio Meneghetti-AMF, apresentado como requisito parcial para obtenção do título grau de especialista. Orientador: Prof. Ms. Wesley Lacerda e Co-Orientadora: Prof^ª Dr^ª Claudiane Weber.

Banca Examinadora:

Orientador: _____

Prof^o Ms. Wesley Lacerda

Co-Orientadora: _____

Prof^o Dr(a). Claudiane Weber

Membro: _____

Prof^o Ms. Josiane Barbieri

Membro: _____

Prof^o Ms. Ricardo Schaefer

Recanto Maestro, Restinga Sêca – RS

2020

Fatores limitantes para o crescimento de uma empresa do ramo de padarias no estado do Rio Grande do Sul: 2020. 24 f. (Trabalho de Conclusão de Curso) Pós-Graduação MBA Identidade Empresarial, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca, RS.

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de identificar os fatores limitantes ao crescimento de um negócio que apresenta lucro anualmente, com bom histórico e aceitação no mercado local.

O estudo foi estruturado levando em consideração três pilares da gestão empresarial: *competência competitiva, pessoas e aspectos societários*.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com líder e colaboradores, e indicou que o líder tem grande conhecimento sobre o principal produto (pão francês) e suas características. Percebeu-se que, na busca por aumentar rentabilidade, houve migração dos produtos ofertados oriundos da padaria para confeitaria, na qual o conhecimento é um pouco mais limitado sob a ótica da produtividade, bem como sobre a escolha de qual mix de produtos ofertar. A mudança na oferta dos produtos implica um maior tempo envolvido na preparação, ou seja, custo de tempo, e um maior custo variável, sem ampliar na mesma proporção os resultados. De outro lado, há uma vacância, nos últimos dois anos, de alguns equipamentos para produção na padaria, como os usados para o pão francês. Essa redução da oferta e produção de produtos do *core business* e consequente perda de competitividade se apresenta também como fator limitante para geração de resultados. Os aspectos societários da empresa, de estrutura familiar, também são impactados e impactantes quando a empresa não gera resultados necessários para uma prosperidade mais vigorosa.

Palavras-chave: Liderança, Negócios, Ontopsicologia, Pessoas, Gestão.

ABSTRACT

The purpose of this study there is to identify what the limiting factors on the growth a company that presents the profit results and has a goodness acceptance in the local market.

The study was structured with the base has three pillars of the business management: Competitive competence; Person; Partners Aspects.

The research was made with the interviews together the leader, employees and business partner, there was indicated that the leader has a great knowledge about the main product (French bread). It was noticed that in the search to increase the profit of company, there was a migration of products offered from the bakery to confectionery, but the knowledge in this area

there was a limited factor the perspective of productivity, this change in the offer of the products implies a longer time involved in the preparation and so high the person cost and indirect cost, but not increasing the profit in the same proportion, in contrast the has a vacancy in the last two years in some equipment for production in the bakery. This reduction in the supply and production of Core Business products and the consequent loss of competitiveness, also presented themselves as limiting factors for generating results. The corporate aspects of the company, which has a family structure, are also impacted and impacting when the company does not generate the necessary positive results for a more vigorous and prosperity.

Key words: Leadership, Business, Ontopsicology, Person, Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo metodológico aplicado

Figura 2: Categorias

Figura 3: Tabela para tabulação

LISTA DAS TABELAS

Tabela 1: Composição Societária

Tabela 2: Categorias das Temáticas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Competência Competitiva – Conhecimento

Quadro 2: Competência Competitiva – Inovação

Quadro 3: Competência Competitiva – Concorrência

Quadro 4: Pessoas – Seleção

Quadro 5: Pessoas – Desenvolvimento

Quadro 6: Pessoas – Ambiente

Quadro 7: Questões Societárias – Sócios

Quadro 8: Questões Societárias – Participação

Quadro 9: Questões Societárias – Gestão

Sumário

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS	14
2.1 Delineamento do estudo	14
2.2 Amostragem e sujeitos da pesquisa	15
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
3.1 Competência Competitiva	16
3.2 Pessoas	22
3.3 Questões Societárias	23
4 ELABORAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	25
4.1 Seleção	25
4.2 Codificação	25
4.3 Tabulação	26
4.4 Análise dos Dados	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE A – Roteiro Semiestruturado das perguntas	49
APÊNDICE B – Entrevista 1	50
APÊNDICE C – Entrevista 2	57
APÊNDICE D – Entrevista 3	63
APÊNDICE E – Entrevista 4	68
APÊNDICE F – Entrevista 5	75
APÊNDICE G – Entrevista 6	79

1 INTRODUÇÃO

Estudo prático realizado com uma empresa classificada como de *pequeno porte*¹ do ramo de padarias, localizada na cidade de Santa Maria, no estado do Rio Grande Sul. Empresa fundada em 1969, com mais de 51 anos de história. O sócio-fundador foi o patriarca de uma família de cinco pessoas, e após o seu falecimento, repentino, a empresa passou a pertencer então aos herdeiros. Nesse contexto, o filho *primogênito*² assume a gestão da companhia no ano de 2000, executa melhorias de infraestrutura e layout, melhorias de controles, gestão de custos e das receitas, fichas de produtos, entre outras.

Há 20 anos sob sua gestão, a empresa apresenta resultado positivo, com lucro líquido em torno de 12% e margem operacional média de 30% nos últimos cinco anos.

Com o cenário de lucro, busca-se identificar possíveis desafios para a expansão dos negócios, por meio do mapeamento, de análises, comparativos e entrevistas, a fim de estabelecer diretrizes para alcançar os melhores resultados, de tal forma que se propicie um crescimento sustentável e um cenário de expansão dos negócios.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender os fatores que limitam o crescimento da empresa.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Entender as motivações do líder no negócio.
- b) Mapear o processo da gestão de pessoas e processos produtivos.
- c) Levantar aspectos societários da empresa.

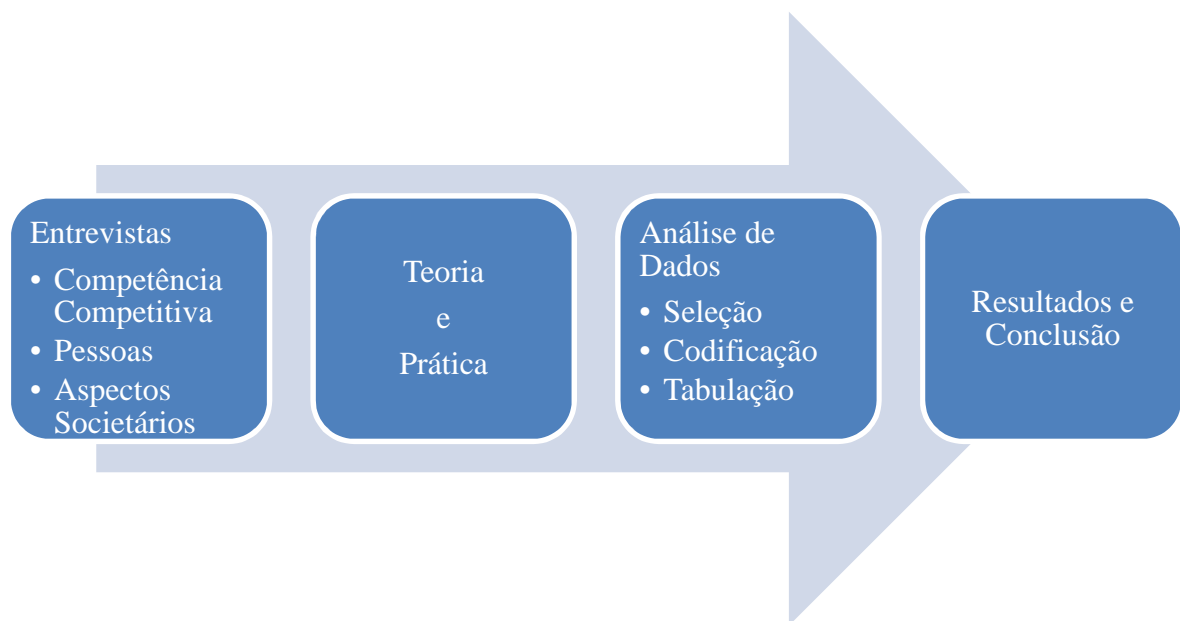
¹ Lei nº 123, de 14 dezembro de 2006, no artigo 3º, § 14, traz a definição de empresa de pequeno porte (EPP) como empresas que têm faturamento bruto anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões no ano-calendário.

² Cf. MENEGHETTI, O *primogênito* psicológico espontaneamente é levado a ser chefe. No perigo, quer ser o primeiro a proteger os outros. Em outras situações, quer ser o primeiro para comandar, porque imagina ser como o primeiro pai na família, portanto, tem uma tendência prepotente, generosa, mas também ingênua. In: *O Projeto Homem*. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2011. p. 75-76.

2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos aplicados tiveram como base a estrutura *a priori* realizada para as perguntas, que foram feitas durante as entrevistas com os colaboradores. Posteriormente, procurou-se ainda aliar o referencial teórico desta pesquisa com as respostas encontradas em campo e, na sequência, foi realizada a análise de dados, conforme apresentado na subseção 4. Por fim, são apresentados os resultados e conclusões obtidas.

Figura 1: Processo metodológico aplicado



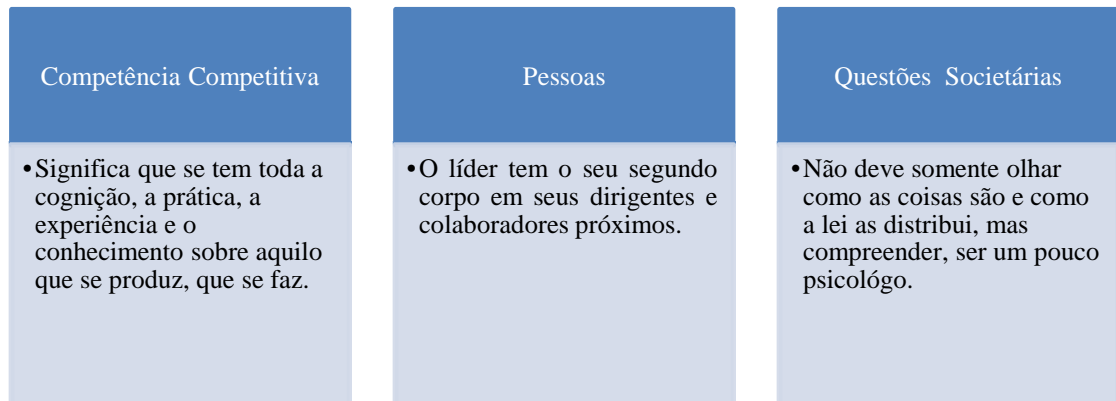
Fonte: Marconi e Lakatos (2003).

2.1 Delineamento do estudo

O estudo de caso constituiu-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com aplicação de entrevistas presenciais semiestruturadas.

As entrevistas foram categorizadas em *Competência Competitiva*, *Pessoas* e *Questões societárias*. As perguntas semiestruturadas encontram-se no apêndice A e foram realizadas durante o mês de setembro de 2020; as entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos participantes, e, posteriormente, transcritas, para uma melhor análise de dados.

Figura 2: Categorias



Fonte: autores, com base em Meneghetti (2013).

2.2 Amostragem e sujeitos da pesquisa

Para Marconi e Lakatos (2003, p.163), a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.

A coleta de dados foi com base em uma amostra de seis entrevistas de um universo de 20 colaboradores, considerada uma amostra de conveniência e tendo como critério básico as competências diversas dos colaboradores.

O primeiro sujeito a ser entrevistado foi o líder, empresário que atua na empresa há mais de duas décadas, com formação acadêmica em direito e com pós-graduação em andamento na área de gestão empresarial.

A segunda entrevista foi realizada com a colaboradora com quatro anos de empresa e que está em desenvolvimento para um futuro cargo de gestão, atuando em diversos processos da companhia, com formação acadêmica em engenharia da produção. Ela foi escolhida por ser uma colaboradora-chave na rotina da empresa.

Na sequência, foram entrevistados dois colaboradores diretamente ligados à produção e desenvolvimento de produtos, sendo que o primeiro profissional tem 28 anos de empresa e é responsável pelos processos ligados à padaria, e tem 51 anos; o outro colaborador, com dois anos de empresa, é ligado ao processo de confeitaria e tem idade de 30 anos.

Encerram a amostra mais duas colaboradoras da linha de frente no atendimento ao cliente, com os cargos de atendente e operadora de caixa, escolhidas por estarem diretamente ligadas à rotina diária de atendimento ao cliente.

Os entrevistados são indivíduos entre 24 e 51 anos de idade, nascidos em diversas cidades do estado do Rio Grande do Sul, ou seja, pessoas com visões e experiências de vida diversas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme escopo da FOIL³, a formação de uma nova inteligência empreendedora é individuada, reforçada e focalizada na ação prática do sucesso, na qual o líder é o centro operativo de diversas relações e funções, sendo aquele que sabe individuar a proporção de como se movem as relações da vida e sabe aplicar. Com isso, este trabalho foi formalizado utilizando-se dos principais diferenciais aplicados pela visão da metodologia FOIL.

3.1 Competência Competitiva

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973 McClelland publicou o artigo "Testing for competence rather than intelligence", que de certa forma iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e líderes nos Estados Unidos. A competência, segundo o autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava-se, assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa) (MCCLELLAND, 1973).

Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência

FOIL: Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística. "Ela constitui uma técnica de personalidade que se vale dos mais atuais modelos de gestão, sendo utilizada por consultores e profissionais. Fundamentalmente, são desenvolvidas a sua mentalidade, atitude e competências competitivas que podem ser aplicadas em qualquer contexto de trabalho, com ganho individual, da organização e do contexto social." (AMF, 2020). Acessado: 30/11/2020. Disponível em: <<https://faculdadeam.edu.br/amf/metodologia-foil>>.

individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa.

O conceito de competência que emerge na literatura francesa dos anos 1990 procurava ir além do conceito de qualificação. Zarifian (1999) foca três mutações principais no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- a noção de evento – aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação; isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa: a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho;
- comunicação – comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão;
- a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização, precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

"Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário. [...] uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa. [...] uma competência é construída a partir de um conjunto de 'blocos' denominados recursos" (MILLS et al., 2002, p. 9-14).

No final dos anos 1980, Prahalad e Hamel deram uma contribuição significativa para a construção dessa caracterização ao proporem o conceito de "competências essenciais" – *core competence*. Competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (PRAHALAD e HAMEL, 1990). A competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formarem um círculo que se retroalimenta. Em

outras palavras, as competências são formadas a partir de recursos, e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos – competências essenciais.

Prahalad e Hamel diferenciam competências organizacionais e competências essenciais. As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – às competências organizacionais. Dessa maneira, pode-se dizer que a organização dispõe de diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; dessas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a distinguem e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

Competências da organização e competências individuais

Zarifian (1999) distingue diversos conteúdos em relação às competências organizacionais que acabam por configurar diferentes áreas de desenvolvimento de competências:

- competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta "qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor?"; e
- competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Observa-se que todas as áreas de competências identificadas por Zarifian (1999) dependem, em grande medida, da ação das pessoas. Assim, pode-se afirmar que o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto.

É nesse sentido que Hamel e Prahalad afirmam que as competências essenciais não correspondem a uma tecnologia específica. Podem ser o resultado da excelência em qualquer função do negócio e são resultantes do aprendizado coletivo na organização, especialmente da coordenação das diversas habilidades de produção e da integração de múltiplas correntes de tecnologia; assim, são fundamentais ao modo de organizar o trabalho e de entregar valor.

A nosso ver, a noção de competência aparece, assim, associada a verbos e expressões como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2000).

O desafio de uma empresa que adota a estratégia de excelência operacional é oferecer ao mercado um produto que otimize a relação qualidade/preço. O exemplo típico de excelência operacional é a indústria automobilística. Em geral, produtos padronizados, do tipo commodity, exigem esse tipo de estratégia.

A função crítica para o sucesso da empresa são as operações, que incluem todo o ciclo logístico: suprimento, produção, distribuição e serviços pós-venda. É para essa função que a empresa tem de, prioritariamente, orientar seus esforços de aprendizagem e inovação.

Os níveis da competência na organização

A dinâmica entre os diversos níveis de competência que se formam na organização pode ser explicada da seguinte maneira: em um nível mais geral, temos as competências organizacionais, que se formam nas unidades e funções; dessas, algumas são consideradas competências essenciais e são básicas quando da elaboração da estratégia competitiva; as competências essenciais produzem atributos que constituem as competências distintivas percebidas pelos clientes.

Essas competências são formadas a partir da combinação de recursos da organização e de competências individuais.

Vale ressaltar a característica de inter-relação entre os diversos níveis de competência, ou seja, a relação de mão dupla que se estabelece entre eles. A escolha estratégica é feita a partir do mapeamento dos recursos e das competências organizacionais e da análise do ambiente. As

competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais, em um círculo virtuoso.

Um ponto relevante é a dificuldade das empresas no alinhamento de competências e estratégias. No nível do discurso dos dirigentes entrevistados, essa premissa é colocada como imperativa. Porém, na prática, observou-se uma gestão em que a escolha e a capacitação dos profissionais acontecem sem uma metodologia e de forma empírica, por percepção.

Retomando as observações iniciais, observamos que a gestão estratégica de recursos humanos nessas empresas parece estar pautada muito mais pela versão *hard*, de garantir apenas o alinhamento estratégico aos objetivos organizacionais. E, no conceito de competências individuais adotado, a ênfase fica no sentido de agregar valor à organização, e muito pouco é trabalhado para as pessoas.

Conforme elucidada Meneghetti, (2013, p. 456-457), o *core business* é o coração do negócio, o coração do trabalho, e esse coração fica forte na medida em que a empresa e o empresário têm *competência competitiva*.

A competência significa que se tem toda a cognição, a prática, a experiência e o conhecimento daquilo que se produz, que se faz: é um competente, portanto alguém que pode ensinar aquilo que se está fazendo. É verdadeiramente um profissional especialista, por isso sabe de tudo e conhece tudo: ninguém é superior a e no saber e no fazer aquilo que ele produz ou vende. Também a competência, portanto, é um contínuo tirocínio técnico dialético que deve transformar-se em competição. Competitividade significa que o super campeonato do empresário se mensura continuamente com os melhores no mundo e do seu ambiente. A competência é uma qualidade, é uma capacidade de saber conhecer e fazer; a competitividade é a capacidade de superar e de ser melhores no mercado sobre as coisas no próprio ambiente. (MENEGHETTI, 2013, p. 456-457).

Ao esmiuçar os 21 pontos do empresário, no livro “Psicologia Empresarial”, Meneghetti (2013) destaca que aqueles são a atmosfera natural do vivente acionista empresarial realizado. Entre esses pontos, citam-se o *core business* e o relativo à competência competitiva, que é sincrônico aos demais, e nenhum está separado do outro.

A análise das entrevistas feitas no decorrer do TCC dá uma ligação harmoniosa com as afirmações de Meneghetti (2013, p. 431) de que “a empresa naturalmente revela sempre a psicossomática ou a psicopacidade do patrão e do responsável” e, nesse sentido, desnuda falhas de administração.

Sabe-se que o *core business* – o coração do negócio – é o fulcro central que move o interesse e a racionalidade da empresa, e, como bem explicado por Meneghetti (2013, p. 457), “esse coração é forte na medida em que a empresa e o empresário têm competência competitiva”. O professor acrescenta que competente é o profissional com a capacidade de ensinar o que está fazendo, não havendo ninguém superior a essa pessoa no saber e no fazer o ofício a que se propõe. Nesse decorrer, a competência transmuta-se em competição.

A respeito de competitividade, a partir das lições de Meneghetti (2013, p.457), pode-se dizer que “é a capacidade de superar e de ser melhores no mercado sobre as coisas no próprio ambiente”. Nesse sentido, um empresário, independentemente do ramo de atuação, carece de ser sempre e continuamente competitivo, pois essa premissa é uma regra da vida. Mais que isso: a satisfação e o ser reconhecido provocam incremento e entusiasmo eficiente. A propósito, o empresário, a partir do seu viver, produz ação em contexto em modo de valor.

Oportuno ressaltar as seis constantes regras que fazem o empresário vencer. A primeira delas é fechar-se para reencontrar o centro do *business*, constituindo um modo para focalizar o sistema de produção e do aprimoramento da personalidade. Há a regra de estar atento às complicações diversas ao *core business* do próprio ofício, pois os erros de estilo de vida podem prejudicar e até destruir a empresa. Outro ponto apontado por Meneghetti (2013) consiste em não fazer riqueza para impressionar os outros ou com intuito de agradar, tendo em vista que a verdadeira riqueza é uma inteligência de saber fazer.

Escolher o colaborador que queira estar com o empresário porque quer aprender, entender e entrar no modo de agir do empresário é a quarta regra sinalizada por Meneghetti. Conforme os ensinamentos da obra, o colaborador deve ser escolhido pelo interesse objetivo que ele tem por si mesmo. Em consonância com os pontos anteriores, está a regra de atentar para formalizar sempre as relações de trabalho, pois as pessoas mudam, e, quanto mais tempo têm na empresa, mais informações vão obtendo, e podem usar do artifício da chantagem.

Meneghetti (2013, p. 468) traz ensinamento valioso no sentido de que, quando há inúmeras dificuldades em lugar do trabalho, é preciso sair e, nesse cenário, não insistir quando as coisas permanentemente apresentam problemas.

3.2 Pessoas

Esse ponto é o argumento central deste presente trabalho. Todo e qualquer negócio parte de uma pessoa, ganhando forma e espaço de ação por meio de mais pessoas. A FOIL entende o líder como uma fonte ativa e capaz de solucionar e contribuir com a melhoria do coletivo social. “O líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral.” (MENEGETTI, 2013, p.24). Portanto, é inata a capacidade de ser função ordenada para o máximo de resultado integral: pessoas, meios, dinheiro, estrutura, carisma, vitalidade etc. Para esse aperfeiçoamento, é necessário o líder ter “uma formação do tipo *life long learning*” (MENEGETTI, 2013, p. 24).

Meneghetti compreende o líder também como “o centro operativo de diversas relações e funções” (2008, p. 22). Essa mente, na sua integridade, compõe e harmoniza o ritmo de trabalho, de produção, sempre em busca da melhor funcionalidade entre as pessoas que fazem funcionar inseridas em suas determinadas funções. Ou seja, nesse sentido a empresa representa o seu corpo social, em que, uma vez estabelecidas as regras de funcionamento do organismo, faz com que as partes funcionem segundo uma intenção de unidade de ordem, unidade de ação, “considerando a empresa como unidade de ação cujo movente é o líder” (MENEGETTI, 2013, p. 393). Nesse sentido, é possível também compreender que a empresa, pelo modo de funcionar e proceder, é similar ao princípio da atividade organísmica de um corpo humano. A empresa é um organismo vivo, tudo é interligado, pois cada setor, cada órgão, tem a sua função, com aquele resultado esperado e ordenado. Se um setor não entrega o seu trabalho, gera-se então desproporção, peso e custo também para as demais áreas; assim como uma doença no corpo humano físico-biológico, a empresa responde, reage e sofre essa interferência também no corpo empresarial.

Nesse aspecto, o líder não é só individual, mas é também mente da sala de comandos, mas que opera e amplia seu raio de ação por meio das pessoas. Portanto, ao líder da empresa cabe o papel fundamental da seleção e do desenvolvimento das pessoas que estão inseridas no seu projeto, verificando se são pessoas válidas e se estão comprometidas com o escopo econômico da empresa. Para Meneghetti (2013, p.107), o chefe da empresa deve selecionar e desenvolver pessoas com capacidade de liderança, sendo oito valores norteadores para essa

seleção: valor social, valor profissional, valor econômico, valor de ambição, valor biológico, valor legal, valor de confiança e valor potencial ou virtual.

Após a seleção, o desenvolvimento das pessoas é um ato contínuo, um escorrer na vida em busca do conhecimento. Para o crescimento da atividade empresarial, é inevitável o ato de delegar; não se pode fazer tudo sozinho. “O empresário deve delegar uma parte de seu próprio projeto a outros operadores que estejam em uníssono com o seu interesse e com o seu projeto” (MENEGHETTI, 2013 p.159).

3.3 Questões Societárias

A empresa deste estudo de caso é uma sociedade empresária limitada com quadro societário composto por três pessoas físicas, membros do mesmo núcleo familiar, que fora composto de cinco pessoas. O patriarca da família já é falecido, e a filha mais jovem, por decisão pessoal, não faz parte do quadro societário e não se envolve na gestão do negócio. Assim, dado o contexto societário, a empresa é reconhecida como uma empresa de carácter familiar.

Em estudo publicado em 2017 sobre empresas familiares, o Sebrae/SP define como empresa familiar a empresa de propriedade de uma ou mais famílias. Em geral, sua gestão administrativa fica a cargo dessa família, e dois ou mais membros dela integram a diretoria. Elas ainda podem participar da força de trabalho, como é o caso na empresa objeto deste estudo. Vejamos a composição societária da empresa abaixo:

Tabela 1: Composição Societária

Participação Societária	%
Socio I – Matriarca	60%
Sócio II – Filho - Segundogênito	23%
Sócio III – Filho - Primogênito	17%
Total	100%

Fonte: elaborado pelos autores, informação do líder (2020).

Nos últimos 20 anos, é o sócio III o que detém a menor participação societária na empresa. Essa redução de quotas se deu durante processo no qual o líder retirou dinheiro da empresa para investimentos em novos negócios e não teve êxito; com sentimento de culpa pelo

fracasso da empreitada, sugeriu a redução de suas cotas, em vez de firmar contrato de mútuo, que seria uma solução viável sem que tivesse de abrir mão de suas cotas. Atualmente é ele quem administra e está no dia a dia da empresa, sendo a força de trabalho presente na gestão da companhia. Ele toma as decisões sem interferência significativa dos outros sócios. De acordo com o observado, as proporções societárias apresentam diferenças significativas, e é importante ressaltar que o líder é o que possui a participação menor.

De acordo com Meneghetti (2017 p.123), é clássica a sentença entre todos os povos: a primeira geração constrói, a segunda geração organiza, e a terceira geração dissipa (...). Conforme verificado no decorrer do estudo, a empresa encontra-se em processo de organização, melhorias de controles e processos e de inovação, gerando a perspectiva de continuidade do negócio. Verifica-se que a empresa se encontra sob gestão da segunda geração.

No segundo estágio é preciso estar atento antes de entrar em discussão da situação, e isso vale sobretudo para advogados, tabeliões, contadores etc. Não deve somente olhar como as coisas são e como a lei as distribui, mas procurar compreender, ser um pouco psicólogo: na realidade. O que quer um, o que quer o outro, por quê. (MENEGETTI, 2017 p. 125).

Nota-se que, ao realizar qualquer tipo de sucessão, partilha ou reestruturação de empresas familiares, é necessário ver além dos preceitos legais, enxergando o outro, os anseios e desejos conscientes e inconscientes.

Dentro do contexto apresentado, confirmando-se a necessidade de realizar procedimentos de sucessão ou reestruturação societária, no âmbito do direito e de acordo com Oliveira e Amorim (2009 p.10), a sucessão é o ato ou efeito de suceder com sentido de substituir pessoas ou coisas, transmitindo direitos e deveres originários dessa transferência.

As sucessões, em sentido genérico, podem classificar-se em dois grandes grupos:

- *Sucessão inter vivos; e*
- *Sucessão causa mortis.*

O direito das sucessões abrange apenas a sucessão em virtude de morte de alguém, diferenciando-se da outra forma, que se denomina *inter vivos*, por abranger a sucessão ocorrida entre pessoas vivas, como acontece com as doações, compra e venda, cessões de direito, sendo muito utilizada para reestruturação de empresas familiares.

4 ELABORAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.166-167), para análise e interpretação, os dados devem seguir os seguintes passos: Seleção, Codificação e Tabulação.

Sendo assim, os dados levantados para a pesquisa foram tratados conforme exposto a seguir:

4.1 Seleção

Realizou-se a seleção cuidadosa dos fatos importantes coletados nas entrevistas realizadas. As entrevistas completas encontram-se nos apêndices B ao G deste estudo de caso; elas tiveram leitura completa e foram somadas com a análise de outros documentos disponibilizados pela empresa, tais como relatórios de controles administrativos, financeiros, estrutura de produtos, listagem de produtos mais vendidos, relatórios de margem e de custeio de produtos e processos. Foi possível realização a organização dos documentos para a etapa a seguir.

4.2 Codificação

Os dados foram codificados levando em consideração a estrutura, a priori, das perguntas (figura 2).

Codificação é a técnica operacional utilizada para categorizar os dados que se relacionam. Mediante a codificação, os dados são transformados em símbolos, podendo ser tabelados e contados. A codificação divide-se em duas partes: 1. classificação dos dados, agrupando-os sob determinadas categorias; 2. atribuição de um código, número ou letra, tendo cada um deles um significado. Codificar quer dizer transformar o que é qualitativo em quantitativo, para facilitar não só a tabulação dos dados, mas também sua comunicação. (MARCONI e LAKATOS, 2003, p.167).

Foram selecionadas temáticas de acordo com as categorias utilizadas na estruturação inicial do trabalho.

Tabela 2: Categorias das Temáticas

Categorias	Temática	Pontos de Análise
Competência Competitiva	Conhecimento	Conhecimento sobre o produto.
	Inovação	Conhecimento sobre processos.
	Concorrência	Desenvolvimento de novos produtos. Como enxerga os concorrentes.
Pessoas	Seleção	A existência de processos de seleção e desenvolvimento de colaboradores.
	Desenvolvimento	Se há um ambiente de trabalho favorável.
	Ambiente	
Questões Societárias	Sócios	Como cada sócio atua na empresa.
	Participação	Como são as formas de remuneração dos sócios.
	Gestão	Como é o relacionamento entre os sócios.

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

4.3 Tabulação

O processo de tabulação foi possível a partir da codificação realizada na etapa anterior, e, com as entrevistas codificadas, efetuou-se a inter-relação entre as categorias inicialmente estruturadas e as entrevistas e foram quantificados os dados qualitativos. Conforme descrito por Marconi e Lakatos (2003, p.167), a tabulação é uma parte do processo técnico de análise estatística que permite sintetizar os dados de observação conseguidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente.

As entrevistas foram classificadas dentro das temáticas definidas a priori e de acordo com conhecimento dos pesquisadores. Destaca-se que, com fulcro na bibliografia de referência, foram feitas as pontuações para cada resposta conforme figura abaixo.

Figura 3: Tabela de Tabulação

COMPETÊNCIA COMPETITIVA			PESSOAS			QUESTÕES SOCIETÁRIOS		
CONHECIMENTO	INOVAÇÃO	CONCORRÊNCIA	SELEÇÃO	DESENVOLVIMENTO	AMBIENTE	SÓCIOS	PARTICIPAÇÃO	GESTÃO
1-Insatisfatório	1-Insatisfatório	1-Insatisfatório	1-Insatisfatório	1-Insatisfatório	1-Insatisfatório	1-Insatisfatório	1-Insatisfatório	1-Insatisfatório
2-Satisfatório	2-Satisfatório	2-Satisfatório	2-Satisfatório	2-Satisfatório	2-Satisfatório	2-Satisfatório	2-Satisfatório	2-Satisfatório
3-Bom	3-Bom	3-Bom	3-Bom	3-Bom	3-Bom	3-Bom	3-Bom	3-Bom
4-Excelente	4-Excelente	4-Excelente	4-Excelente	4-Excelente	4-Excelente	4-Excelente	4-Excelente	4-Excelente

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

4.4 Análise dos Dados

Para análise dos dados, foram realizados recortes das entrevistas em que constam as temáticas pré-definidas, realizando um paralelo entre a entrevista do líder e dos colaboradores que abordaram as temáticas propostas. Com a transformação dos dados qualitativos em quantitativos, foi possível a análise e a elaboração de gráficos que demonstram em que nível se encontra cada temática pré-definida. Também foram coletados dados econômico-financeiros da empresa, com os quais foram identificados os níveis de faturamento, rentabilidade e lucratividade do negócio nos últimos cinco anos. Para poder transformar em percentual o *score* de pontos coletados na tabulação, utilizou-se o seguinte critério.

Tabela 4: *Score* em Percentual

1 – Insatisfatório	0% a 25%
2 – Satisfatório	26% a 50%
3 – Bom	51% a 75%
4 – Excelente	76% a 100%

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Agora vejamos abaixo a análise dos dados com a utilização do método de análise de conteúdo, com os recortes de entrevistas que abordam as temáticas pré-definidas, começando com:

a) *Competência competitiva.*

Quadro 1 – Competência Competitiva – Conhecimento	
Entrevista – Líder	Entrevista – Colaborador
<p>ENTREVISTADOR: O pão acaba sendo a porta de entrada pela qualidade em relação à concorrência?</p> <p>LÍDER: Sim, o pão vende bem. Hoje à tarde vamos produzir cem quilos de massa magra. Essa época, há seis anos, produzia 180. Tem muita diferença. Pela manhã, vendia 75 quilos, e hoje, 55. Se não tivesse pandemia, estaria vendendo 60, e de tarde, uns 125 com base no ano passado. Tive que reestruturar, reposicionar padaria.</p>	<p>ENTREVISTADORES: Hoje você domina basicamente todos os processos?</p> <p>COLABORADOR 2 (área de atuação: gerência): Claro, eu não vou fazer pão. Mas se sair pão errado, eu vou saber o que saiu errado. Isso misturou fermento errado; forno errado. Coisas que quanto eu entrei, achei que não fosse conseguir. Confeitaria também. Teve toda uma reestruturação na confeitaria, e o pessoal que está ali é muito bom. A gente trabalhava, há quatro anos, com recheio pronto. Hoje faz do leite condensado até o final. Hoje existe reconhecimento do público. Hoje vende mais confeitaria que pão, antigamente era a padaria que vendia mais.</p> <p>ENTREVISTADORES: E como funciona a dinâmica no seu setor? Quem lidera? Você tem equipe?</p> <p>COLABORADOR 3 (padeiro): somos em três hoje, eu hoje até estou mais de lado, porque tem um rapaz mais novo que está conosco, uns anos, e eu estou mais orientando, mais coordenando, e depois, mais cedo ou mais tarde, vou ter que sair, e a princípio sempre são os mais velhos, nem sempre, mas tanto é que hoje tem bastante gente nova aqui, né.</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Verifica-se que o líder tem conhecimento sobre o seu principal produto e que os colaboradores têm conhecimento sobre os processos produtivos de produtos que mais vendem, buscando adaptar estratégias de posicionamento dos produtos ou ações de vendas.

Buscar aprimoramento e otimização dos espaços e equipamentos ociosos parece não ser uma constante. Os esforços estão mais relacionados à busca de resultado imediato por meio de

produtos e serviços que permitam maior valor agregado. De acordo com Meneghetti (2013), conhecer a técnica de produção deve ser simples, funcional e inovador.

Quadro 2 – Competência Competitiva – Inovação	
Entrevista – Líder	Entrevista – Colaborador
<p>ENTREVISTADOR: Como é o processo de criação de novos produtos, de inovação?</p> <p>LÍDER: Geralmente, eu que faço. Vem ideia, cliente falou, padeiro falou. Tem um cara que me trouxe farinha integral nova e queria fazer cuca e o escambau, mas fiquei só com os pães que eu queria. Tive problema com um padeiro, que tive que dar um esporro nele. Anteontem, fui conversar com dois padeiros e expliquei o que é um padeiro e que tinha que fazer coisas diferentes. Ontem, já fizeram uma bolachinha diferente sem eu mandar, que achei top. E era uma bolacha que já tinha pensado uma vez. Aí, o colaborador X, que é antigo, chegou e disse que fazia umas bolachas com Nesquik. Vamos pegar ideia do cara para Outubro Rosa, vamos fazer uma bolachinha com Nesquik só para outubro. Ideia do cara, que ninguém leva a sério.</p>	<p>ENTREVISTADORES: Como é o processo de inovação da empresa?</p> <p>COLABORADOR 2 (gerente): Isso é cem por cento o líder. Não sei como é o processo criativo dele. Ele vem e diz que a gente tem como fazer isso. Na hora, tem o lado conservador, mas ele está certo no final. Ele teve grandes sacadas para empresa ser o que é hoje. Claro, tenho uma ou outra ideia. Mas a grande participação nas inovações é do líder. Tenho a minha participação, os funcionários participam do operacional e fazem comentários de fazer assim ou de outro jeito.</p> <p>ENTREVISTADORES: O que tu acha, dentro da tua visão, do tempo que tu trabalhas aqui, que é o diferencial da empresa (produtos, da empresa em geral, atendimento, são as pessoas, é o gestor?)</p> <p>COLABORADOR 4 (confeiteiro): Acho que o que faz mover tudo é o geral. É uma trajetória que ele já trouxe; eu já trabalhei em outras empresas; quando eu entrei aqui, tive que me readequar ao processo. Eu tinha liberdade na confeitaria, mas era uma liberdade que não era monitorada. Às vezes tu topas fazendo algo, mas que tá perdendo dinheiro e não sabe, por ter essa liberdade, e aqui a gente tem essa liberdade monitorada, a gerente acompanha processo de pesagem, orienta, “ah vamos criar algo novo”, então vamos fazer toda a pesagem, estimar custo, para ver se vale a pena vender, qual preço a ser adotado ao</p>

cliente, se a logística fica boa pra gente, se tem local para guardar, armazenar, então é um processo que acho que ele já trouxe do pai dele. Ouço o pessoal mais velho falar. Acho que tudo funciona por causa disso, o líder tem um rigor na cobrança.

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Os processos de inovação precisam fazer parte dos procedimentos estratégicos da empresa, já que seus resultados podem proporcionar mudanças na forma de fabricar um produto, de prestar um serviço ou de entregar uma experiência a um cliente. Entretanto, não foram identificados processos ou estímulos claros voltados para inovação – embora em empresas desse porte seja natural que o líder comande o processo de criação e inovação. A empresa é rotulada como tradicional (por clientes, funcionários e até mesmo pelo líder) e faz algumas investidas em implantação de novos produtos. Alguns são melhorados/adaptados, e outros são criados de acordo com a intenção do líder.

Há uma busca por receitas novas de produtos ou até mesmo similares aos existentes, porém, poderiam ser melhorados. Algumas opções diferenciadas podem ser obtidas sob encomenda, mas esse fato não é de conhecimento do grande público ou até mesmo divulgado, devido à necessidade de alterar o sistema de produção em escala para atender pedidos especiais.

Quadro 3 – Competência Competitiva – Concorrência	
Entrevista – Líder	Entrevista – Colaborador
<p>ENTREVISTADOR: Tu buscas olhar como estão as outras padarias?</p> <p>LÍDER: Hoje, não ligo nenhum pouco. Antes, eu olhava e tal.</p>	<p>ENTREVISTADORES: Quem são os concorrentes de vocês no segmento? Vocês disputam clientes com quem?</p> <p>COLABORADOR 2 (gerente): Eu divido a empresa em pão, frios e doces porque não consigo fazer concorrente total. Não tem ninguém em Santa Maria que oferece tudo que a gente oferece. Tem padaria que é de pães e lanches, mas não oferece muito de conveniência. O Mercado Y não é nossa concorrente para pão francês, mas esses dias o pão de cachorrinho estava mais caro. Quem sai</p>

e pesquisa, vem para cá. A Empresa X, que é de pão industrializada, leva muito dos pães de forma e de pães de sanduíches. Concorrente de doce, tem a padaria Z, no calçadão. Vejo que a nossa empresa tem lugar especial no mercado. De um, dois confeitores, hoje temos quatro. Concorrente nessa parte, não vejo muito. Talvez para poucas coisas. Tortas, pode pegar de vizinhos que fazem. Consegue comprar torta e docinhos em vários lugares.

ENTREVISTADORES: Como são os concorrentes?

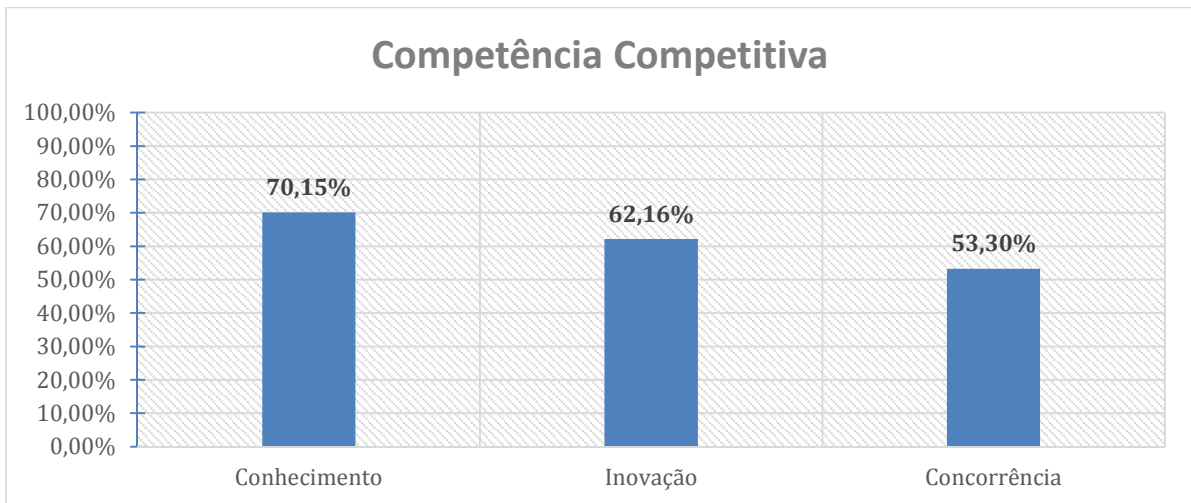
COLABORADOR 3 (padeiro): Hoje talvez concorrência de pão em si não se tenha tanto, mas de movimento tem outras que têm muito mais movimento, mas porque têm muitas outras variedades.

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Durante o processo de análise, foram feitas visitas a diversas padarias da cidade para observar as diferenças e identificar possíveis concorrentes. De fato, cada um parece ter seu *core business*, embora todas tenham pão como um dos carros-chefes. Em abordagens informais a clientes da empresa pesquisada, logo após saída com aquisição de algum produto, foi questionado por que preferem essa empresa em detrimento de outras. As respostas foram variadas, mas muitas citaram a “tradição”, a qualidade do pão francês e a qualidade no corte dos frios (presunto, queijo, salaminho, etc.). Durante as entrevistas, esses aspectos foram reforçados por mais de um funcionário.

O conhecimento da concorrência não parece ser uma constante; os produtos e ações comerciais são definidos pelo líder sem interferência externa.

Gráfico 1 – Competência Competitiva



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Quanto à análise dos dados em percentuais, o item *Competência competitiva* apresenta o maior percentual na área do conhecimento sobre o produto, sobre operação, sobre arte de fazer. Com percentuais apresentados, a média para essa temática ficou em 61,87%, o que coloca a empresa em nível 3-Bom.

b) *Pessoas.*

Quadro 4 – Pessoas – Seleção	
Entrevista – Líder	Entrevista – Colaborador
<p>ENTREVISTADOR: Como é o processo de seleção de pessoas, de recrutamento?</p> <p>LÍDER: A gente pega currículos, dou uma olhada no perfil, idade, onde trabalhou, permanência de emprego, essas coisas. O que me agrada, marco entrevista. Geralmente, eu entrevisto. Às vezes, deixo a gerente entrevistar. Já fiz de deixar ela entrevistar e ficar acompanhando. Fazia algumas interferências. Interessante essa maneira, porque a pessoa respondia uma coisa e depois, não aparecia. Ou, às vezes, por indicação.</p>	<p>ENTREVISTADORES: Conta um pouco como você entrou aqui, como foi o processo de seleção, como ficou sabendo.</p> <p>COLABORADOR 4 (confeiteiro): Larguei um currículo aqui, daí fui chamado, fiz entrevista com gestor. Ele me chamou para o trabalho, no início ele me falou a proposta dele, que era enfatizar a parte da confeitaria. Ele vinha anos tentando fazer esta parte de confeitaria, mas não estava tendo um retorno, e porque ele sempre foi conhecido na cidade pelo pão, ele é bem tradicional pelo pão, daí me passou a ideia dele que ele queria fazer esse trabalho, para mudar a logística da padaria, e então a gente começou a desenvolver um trabalho.</p>

	<p>ENTREVISTADOR: Largou currículo, foi procurar trabalho? Como tu apareceu aqui?</p> <p>COLABORADOR 5 (atendente): Larguei currículo aqui. Larguei na segunda e, na sexta, dona Marli, mãe dele, me chamou</p>
--	---

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Nesse caso verifica-se que a empresa conta com um processo muito simples de recrutamento e seleção de colaboradores, por meio do simples recebimento de currículos para análise e contratação, sem uma busca ativa pelos melhores em cada posição pretendida. Esse processo limita o potencial de desenvolvimento do quadro da empresa, não utilizando-se de uma análise mais aprofundada à luz dos oito pontos para escolha dos colaboradores, conforme Meneghetti (2013, p. 107), ou mais ferramentas que a ontopsicologia poderia fornecer.

A empresa acaba tendo a necessidade de formar a mão de obra, porém, sem uma metodologia definida para essa finalidade.

Quadro 5 – Pessoas – Desenvolvimento	
Entrevista – Líder	Entrevista – Colaborador
<p>ENTREVISTADOR: Tem reuniões periódicas?</p> <p>LÍDER: Atualmente, não tem mais. Até ano passado, fazia uma reunião por mês com toda a equipe. Fechava padaria e reunião a rodo.</p> <p>ENTREVISTADOR: Por que deixou de fazer?</p> <p>LÍDER: Primeiro, por causa da demanda, e a gente não tinha gente. Da mudança, todo mundo participou. Participaram da mudança física. Eu fiz questão, para eles entenderem e verem que está mudando. Final do ano, faz sempre alguma atividade com eles, uma janta, uma comemoração de final de ano. Esse ano que passou não fiz de propósito, porque estava chateado com resultados. Até cartões presentes que fiz para dar final de ano, não dei. Agora, estou usando-os para dar de aniversário. Todos</p>	<p>ENTREVISTADORES: Na ausência do líder, tu conduzes as coisas. Se fosse escolher uma coisa dentro de tudo que aprendeu, o que tu escolherias ser a melhor do mundo?</p> <p>COLABORADOR 2 (gerente): Eu trabalharia na gestão de pessoas, não com recrutamento. Mas eu gostaria de trabalhar pessoas, eu gosto. Eu tenho facilidade e escolheria ser a melhor do mundo trabalhar com pessoas. Gosto muito de trabalhar com alimentação.</p> <p>ENTREVISTADORES: E como funciona a dinâmica no seu setor? Quem lidera? Você tem equipe?</p> <p>COLABORADOR 3 (padeiro): Somos em três hoje, eu hoje até estou mais de lado, porque tem um rapaz mais novo que está conosco, uns dois anos, e eu</p>

<p>os anos, fiz planilha: tempo de casa e salário, e fazia média para cada um receber percentual em cima do que tinha faturado. Exemplo: João tem 30 anos, vai receber mil reais, e a gurua de dois dias vai receber dois reais. Antigamente, dava dinheiro, e agora, resolvi dar cartão, até por uma questão legal.</p>	<p>estou mais orientando, mais coordenando, e depois, mais cedo ou mais tarde, vou ter que sair, e a princípio sempre são os mais velhos, nem sempre, mas tanto é que hoje tem bastante gente nova aqui, né.</p> <p>ENTREVISTADOR: Vocês são novos, chegam e estão aprendendo com os antigos. Como está sendo isso?</p> <p>COLABORADORA 6 (op. caixa): Perturbador e estressante mentalmente. Isso me agitou e, por isso, fui falar direto com ele.</p> <p>ENTREVISTADOR: Tem responsável que ensina? Ou todo mundo ensina?</p> <p>COLABORADORA 6 (caixa): Sempre os mais velhos. São duas. Como não entendo jeito de uma, vou para outra. Procuro saber os dois jeitos. E, se não conseguir, chego nele para saber o padrão dele. Na dúvida, pergunto direto.</p>
--	--

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

O sistema de capacitação dos novos funcionários segue uma metodologia “*no the job*”, pela qual, durante um tempo, é destinado um funcionário mais velho para acompanhar as atividades do novo entrante e ensinar como fazer as atividades. Inicia-se pelas tarefas de menor complexidade, mas que igualmente exigem determinado padrão de qualidade.

Observa-se que as diversidades individuais moldam o comportamento de cada indivíduo que é condicionado e determinado por variáveis pessoais, tais quais os valores, as necessidades, as relações e as habilidades, sendo motivo de eventual atrito entre funcionários.

Treinamentos e capacitação externos identificados estão restritos apenas às lideranças (líder e principal gestora). Nas equipes operacionais de produção e atendimento, não foram identificadas ações ou metodologias que permitissem evolução do corpo operativo. Há preocupação em manutenção na personalização do estilo de serviço dos colaboradores que têm contato com o público, traduzida na manutenção da tradição da empresa por meio da cordialidade dos funcionários.

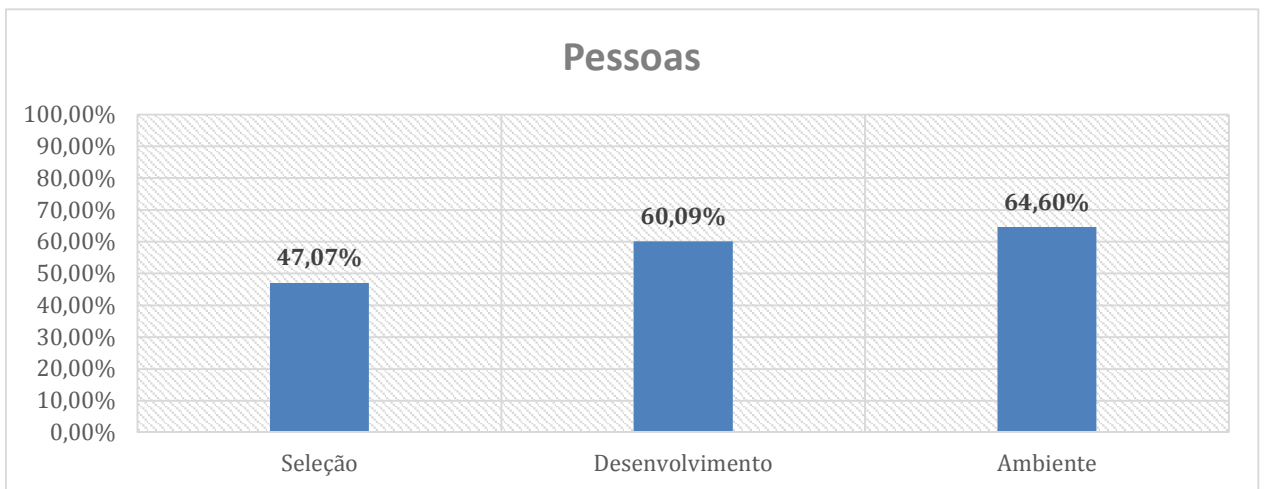
Quadro 6 – Pessoas – Ambiente	
Entrevista – Líder	Entrevista – Colaborador
<p>ENTREVISTADOR: Dentro dessa linha, como a equipe acompanha esse processo de mudanças? Como tu buscas administrar ou gerenciar isso? Como busca unidade de informação?</p> <p>LÍDER: Eu procuro colocar para eles que mercado está diferente, que a situação está mudando, que a gente tem que rever. Sempre falo isso para eles.</p> <p>ENTREVISTADOR: Fala para eles de modo geral?</p> <p>LÍDER: Falo para todos os funcionários. Situação é essa e assim, assim. Sempre procuro informar eles sobre o que a empresa está fazendo e por que está fazendo e de onde vem a situação.</p>	<p>ENTREVISTADORES: Você acha que melhorou ou piorou com a entrada de pessoas novas?</p> <p>COLABORADOR 3 (padeiro): Melhorou bastante. Desde o tempo que eu estou aqui, eu só vi melhoras, tanto para trabalhar, antes a gente trabalhava mais horas e produzia menos, e hoje se trabalha menos horas e se produz mais.</p> <p>ENTREVISTADORES: Pra ti a coisa tá legal? Tem um clima bom?</p> <p>COLABORADOR 4 (confeiteiro): Tem um clima bom, e é operacional, não tem muito tempo de conversa. Até por ser cargo de 6 horas corridas, são bem operacionais, tu entras, todo mundo sabe o que tem pra fazer. Se precisa de uma ajuda, todo mundo se ajuda, mas é sistema operacional. Porque às vezes tu trabalhas em uma empresa que tu tens mais tempo e não consegue desenvolver teu trabalho, fica muita conversa. Eu sempre fui uma pessoa operacional, gosto de estar fazendo uma coisa aqui outra ali, negócio tá fluindo, se ficar parando, tira o foco. Eu aprendi assim, então acho que encaixei direitinho no processo da empresa. Eu entrei, o sistema já era esse, já entrei nessa logística, e acho que agreguei um pouco mais. E tamo aí, tentando sempre aprender e passar alguma coisa que a gente sabe também.</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Existe uma preocupação e acompanhamento próximo para que todos os funcionários estejam em atividade. Propostas nas escalas de trabalho foram modificadas buscando essa

otimização, bem como constante orientação por parte da gerência em todas as etapas do processo. A participação do líder, junto com a maioria dos funcionários, tem sido mais frequente apenas quando necessário ajuste de rota. Ausência de governanças de alinhamento ou compartilhamento de objetivos podem estar prejudicando clima organizacional, que, conforme relatado pelos entrevistados, de modo geral é bom.

Gráfico 2 – Pessoas



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Pessoas = nesta temática o maior percentual está no ambiente de trabalho, apontado pelos entrevistados como sendo uma vantagem para empresa. O ambiente de trabalho é agradável para 64,6%. O processo de recrutamento foi apontado como o mais fraco nesta categoria, e foram sugeridas ideias para melhoria nos processos, pelos próprios colaboradores entrevistados, que serão apresentadas na conclusão do estudo. Do ponto de vista da média na temática, a empresa atingiu o percentual de 57,25%, que a deixa com nível 3-Bom.

c) *Questões Societárias.*

Vejamos os dados da análise a seguir:

Quadro 7 – Questões Societárias – Sócios	
Entrevista – Líder	Entrevista – Colaborador
<p>ENTREVISTADOR: Pelo contrato social, hoje eles são sócios?</p> <p>LÍDER: São sócios e eu sou líder, respondo pela empresa. Consegui encaixar a questão de sucessão, quando cada um vir a faltar. Como cada um pode cobrar ações dos outros.</p>	<p>ENTREVISTADORES: E quanto aos outros sócios? Você conhece? Eles vêm aqui?</p> <p>COLABORADOR 3: A matriarca faz um bom tempo que ela já se afastou, eu acho que devido ao problema de saúde dela, por causa da idade, e o irmão eu nem sei se está morando em Santa Maria, faz tempo que eu não vejo ele, ele vem muito de vez em quando, quem toca é o sócio líder, e a irmã trabalha aqui do lado, mas antigamente vinha mais, mas agora não vem mais, não sei se é coisa da família, deve ser algo pessoal deles.</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Verifica-se que são uma constante preocupação do líder aspectos societários, processos futuros de sucessão, uma vez que a participação do líder que se dedica ao negócio em tempo integral é minoritária, o que gera certo tipo de frustração com o negócio.

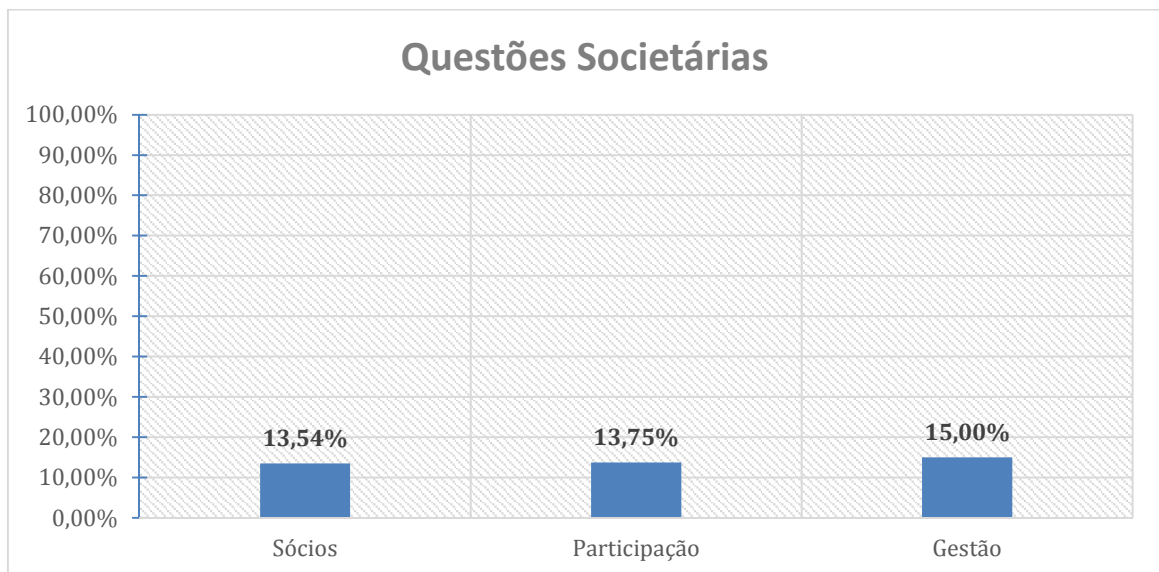
Quadro 8 – Questões Societárias – Participação	
Entrevista – Líder	Entrevista – Sócio irmão (segundogênito)
<p>ENTREVISTADOR: Dessa questão familiar, pensou em resolver? Dessa divisão que tem da sociedade?</p> <p>LÍDER: Estou numa sinuca de bico. Minha mãe e meu irmão não trabalham, mas recebem, porque têm direito. Se a empresa cresce, é investimento que eles têm à custa do meu trabalho. Eu ganho mais. Eles não vão querer se desfazer porque é seguro e eles estão ganhando. Eles não querem vender, nem assumir a padaria.</p>	<p>ENTREVISTADOR: Tu já pensaste em vender tua parte?</p> <p>ENTREVISTADO (sócio irmão segundogênito): A minha parte eu não vendo. É mais fácil eu voltar.</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Quadro 9 – Questões Societárias – Gestão	
Entrevista – Líder	Entrevista – Sócios
<p>ENTREVISTADOR: Deixa fazer uma hipótese: resolvida a questão familiar, se o negócio fosse todo teu, seria diferente, ou não é mais o negócio que tu querias tocar?</p> <p>LÍDER: Não saberia te responder. Essa questão familiar tem e me preocupa bastante. Se fosse só minha, eu conseguiria me manter com o mesmo nível que tenho hoje sem precisar trabalhar tanto. Aí eu poderia fazer outra coisa.</p>	<p>Quando perguntado ao sócio irmão segundogênito se voltaria a trabalhar diretamente na empresa, a resposta foi que ele se via no futuro novamente na empresa.</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Gráfico 3 – Questões Societárias



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Questões Societárias = esta é a temática que apresentou a menor pontuação, estando classificada como insatisfatória, com percentual médio de 7,45%. Conforme relatos de sócios, o modelo e percentuais de como está distribuído o capital versus as responsabilidades e atividades diárias na empresa gera insatisfação no líder. Também foi levantada a existência de patrimônio de sócios que se confundem com o patrimônio da empresa. A forma atual utilizada

para a distribuição dos lucros entre sócios (acordo de acionistas) e a não destinação de parte do lucro para reinvestir na empresa são fatores que limitam o crescimento e a expansão do negócio.

d) dados econômico-financeiros

Foram analisados os dados disponibilizados pela empresa referentes aos últimos cinco anos: faturamento, margem de contribuição dos principais produtos, despesas e custos operacionais, ociosidade operacional, lucratividade e políticas de remuneração de sócios. No intuito de preservar dados confidenciais da empresa, serão apresentados na forma de valores aproximados ou percentuais.

- a) Foram classificados produtos na metodologia de Pareto 20/80, ou seja, 20% dos produtos que representam 80% do volume de vendas.
- b) Esses produtos foram classificados em três categorias de dificuldade de produção: fácil, médio e difícil. Normalmente é um tipo de classificação usado em negócios de manufatura para compor e atribuir custo fixo. Ou seja, entender aquilo que é mais produtivo e eficiente dentro da operação.
- c) Custo da matéria-prima de todos os produtos relacionando-os ao item b.
Exemplo: se são produtos fáceis de produzir e existe margem, são produtos para apostar no aumento de participação. Se são produtos difíceis de produzir – a capacidade produtiva é limitada, exigem bastante tempo de produção e têm consumo limitado –, são itens que devem ser repensados em termos de preços e volumes e talvez até na continuidade no mix.

Durante muitos anos, a empresa manteve somente a padaria, e se utilizava de toda a sua força de trabalho para os processos produtivos desta. A partir de 2017, implantaram-se os processos da confeitaria, cujo custo de produção é mais alto, diminuindo assim a margem de contribuição dos produtos. Atualmente a confeitaria representa 45,7% do faturamento da empresa, conforme gráficos a seguir:

Gráfico 4 – Produção mensal padaria x confeitaria

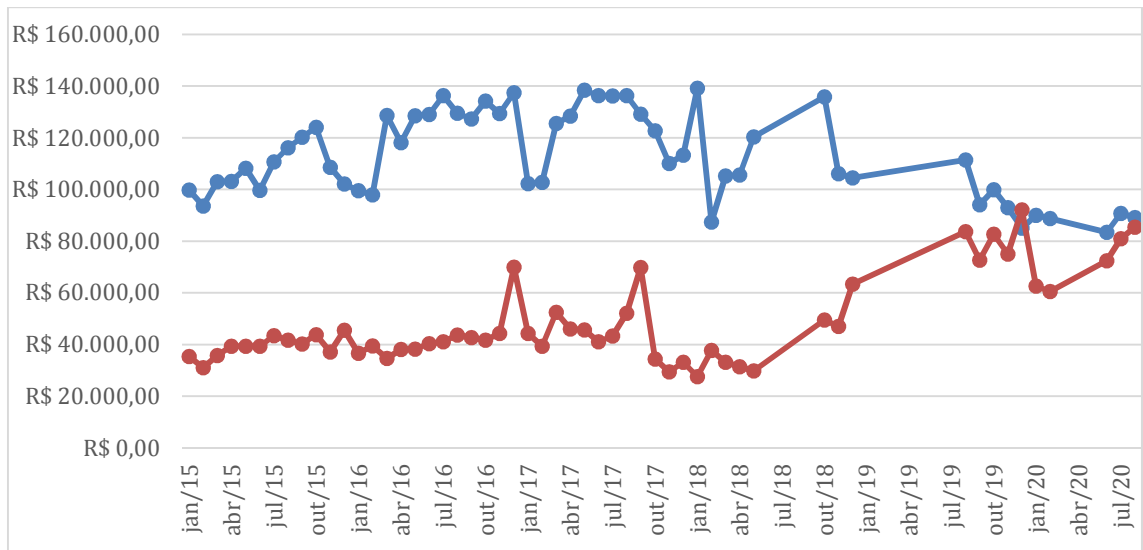
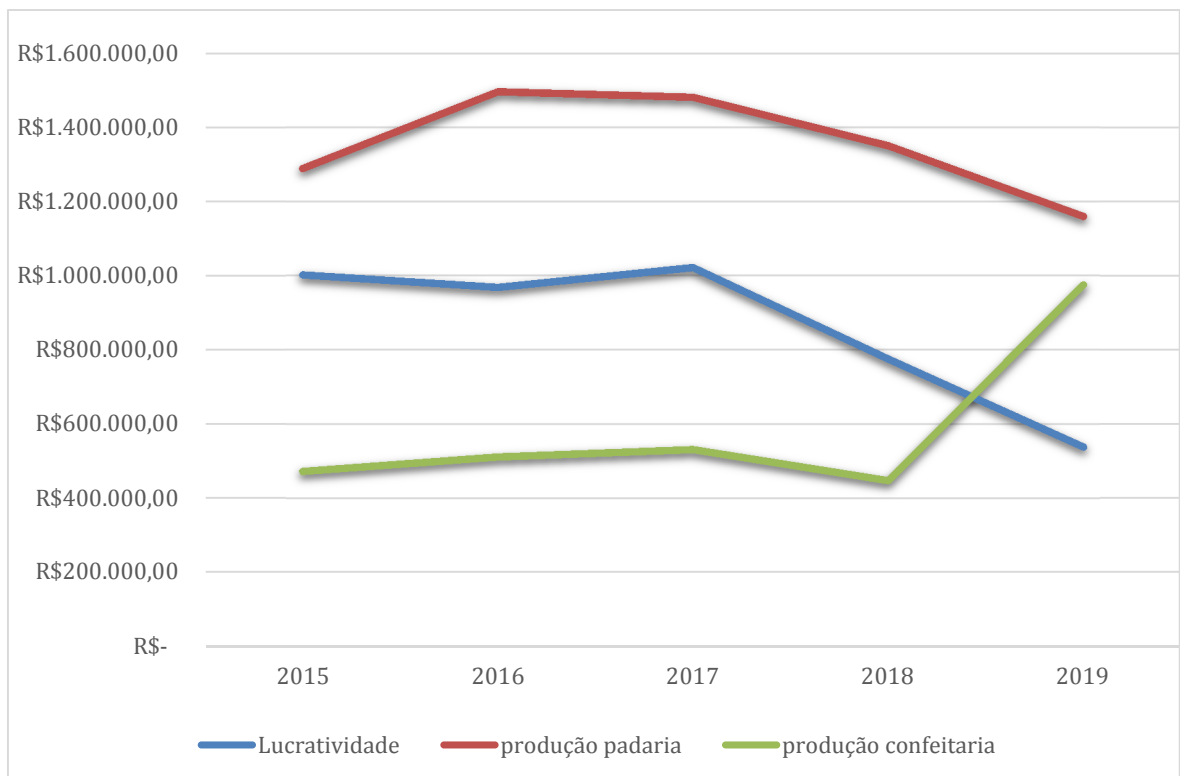


Gráfico 5 – Produção x lucratividade



O Gráfico 4 acima nos mostra a produção mensal de massa para pães (azul) e confeitaria (roxo).

A partir de 2018, houve grande queda na produção de pães, a qual foi substituída ou compensada pela produção na confeitaria.

Segundo o líder, essa queda se deve a uma mudança no comportamento do consumidor, que está buscando produtos mais saudáveis. No entanto, em nossa análise, é difícil entender uma queda de quase 50% devido a mudanças no comportamento do consumidor. Em nosso

entendimento, houve aumentos de preços significativos nos pães, e a padaria está localizada no centro de Santa Maria, atendendo consumidores de renda média-baixa. Em resumo, é um consumidor com comportamento de consumo inelástico, ou seja, que analisa o preço como fator crucial para a decisão da compra.

A empresa apresentou queda na receita bruta, sem redução proporcional dos custos fixos e das despesas operacionais (Gráfico 5), gerando assim redução no lucro e no capital disponível para novos investimentos. Durante o estudo, detectamos a existência de vacância na produção de massa para pães, o que gera uma grande oportunidade para melhorar os resultados da empresa. É o setor em que, além de haver vacância, também há custos de produção baixos e alta produtividade; além disso, é o *core business* da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar o estudo de caso, conforme o objetivo do trabalho – “compreender os fatores que limitam o crescimento da empresa” –, verificaram-se os seguintes fatores limitantes, que serão apresentados na ordem dos três pilares: competência competitiva, pessoas e questões societárias.

A) *Competência competitiva*, verificou-se:

O líder tem conhecimento sobre os produtos, conhecimento específico e geral do que faz, tem reconhecimento do negócio pela região, com produtos de boa qualidade, como é o caso do pão francês, avaliado como o melhor de Santa Maria.

Existe uma inteligência distinta do líder, ele tem capacidade e força por tudo que verificamos enfrentar, resolve problemas, e, ainda assim, se vê o valor de um líder com potencial de fazer muito mais. Isso foi acenado por ele mesmo no início do trabalho: “Eu quero crescer, eu quero mudar o que for preciso, mas não sei ainda qual é o ponto que impede o meu crescimento, portanto, [o crescimento] do meu negócio”. Notam-se então os seguintes fatores limitantes, referentes às novas implementações e inovações que o líder veio fazendo:

- Ao abrir o mix de produtos e agregar a confeitaria no dia a dia da empresa, verificou-se que não fez análise e controle aprofundado referente a custo e margem de cada produto, tempo de fabricação e envolvimento da equipe para a construção de preço de venda. Portanto,

esse movimento não calculado apresentou queda de rentabilidade nos últimos anos, conforme apresentado anteriormente (Gráfico 2);

- Além disso, foi analisado que o custo fixo é muito alto, com despesas de aluguel de imóvel que deveria ser patrimônio da própria empresa, mas que, por motivos de decisão dos sócios, está gerando despesas de aluguel.

- Foi identificada vacância de produtividade, e nossa sugestão é ocupar essa ociosidade com a produção para o mercado de atacado, fora das dependências da empresa. O intuito é aumentar o faturamento, para diluir os custos fixos; em nossa análise, mesmo com preços de vendas 30% menores, as margens de lucro aumentariam para 20% a 22%.

Fazendo uma **análise econômica de competência competitiva**:

- Foram classificados produtos na metodologia de Pareto 20/80, ou seja, 20% dos produtos que representam 80% do volume de vendas;

- Esses produtos foram classificados em três categorias de dificuldade de produção: fácil, médio e difícil. Normalmente é um tipo de classificação usado em negócios de manufatura para compor e atribuir custo fixo. Ou seja, entender aquilo que é mais produtivo e eficiente dentro da operação;

- Custo da matéria-prima de todos os produtos relacionando-os ao item b. Exemplo: se são produtos fáceis de produzir e existe margem, são produtos para apostar no aumento de participação. Se são produtos difíceis de produzir e a capacidade produtiva é limitada, exigem bastante tempo de produção e têm consumo limitado, são itens que devem ser repensados em termos de preços e volumes e talvez até na continuidade no mix.

B) Pessoas, verificou-se:

A empresa tem um bom clima organizacional, todos os funcionários demonstram sentimento de equipe e habilidade para desenvolver mais de uma função caso necessário. Embora existam problemas na gestão dos recursos humanos, do ponto de vista de contratação, delegação, formação etc., na análise *in loco* foi percebida uma equipe qualificada e produtiva. Os principais problemas são relativos à rotatividade e falta de comprometimento. Isso poderia ser atribuído à forma de gerenciar os recursos humanos, sendo um aspecto prático que limita a produtividade e um melhor desempenho das pessoas. Um fator que contribuiria seria melhorar os processos de formação e capacitação técnica daquela função de forma padronizada, sobretudo de engajamento e valorização dos colaboradores. O processo de capacitação,

realizado informalmente pelos funcionários mais antigos, sem uma metodologia definida ou profissional responsável, implica em transmissão da cultura da empresa baseada na percepção dos funcionários mais antigos. Aspectos positivos como a cordialidade, percebida pelos clientes, têm se mantido entre todos os atendentes desde os primórdios. A liderança é presente e próxima. Muitas vezes é delegada para a gerência de produção a parte de verificação e acompanhamento operacional minucioso, ficando o líder responsável por questões relacionadas ao financeiro e à administração geral.

Outro aspecto é o modelo de contratação e seleção de pessoas, que se mostrou um pouco frágil para obter os melhores profissionais. Na grande maioria, as entrevistas de contratação são feitas a partir de currículos deixados voluntariamente no caixa. Não há busca ativa e contínua por bons profissionais.

C) Questões societárias, verificou-se:

No tocante à figura do líder, é fundamental que ele tenha satisfação no agir, entusiasmo, e seja reconhecido, provocando ânimo na rede de colaboradores que o cerca. Contudo, não é isso que foi verificado, pois há uma participação muito desproporcional de cotas ao líder responsável pela operação.

Durante o estudo de caso, verificou-se que a forma como é realizada a remuneração dos sócios mensalmente é uma antecipação da distribuição de lucros, sinalizada como um acordo de cotistas informal.

Todavia, eventualmente, nesse modelo, os resultados podem não ser positivos, mas a distribuição de lucros já foi feita em antecipação. Além de ser um custo desproporcional para a empresa, é também um fator crucial que limita a geração de caixa e o possível crescimento vigoroso de longo prazo.

Recapitulando como é distribuída a composição societária, conforme já apresentado anteriormente no trabalho:

- Sócio I – Matriarca, tem 60%;
- Sócio II – Filho segundogênito, tem 23%;
- E o líder do negócio, com a participação menor, Sócio III – Filho primogênito, tem 17%.

De acordo com o observado, as proporções societárias apresentam diferenças relevantes. Nossa observação é de que esse fator impacta muito na gestão do líder. Ele vem sustentando o negócio sozinho, o que é natural na liderança, porém, nota-se que, mesmo com mudanças em algumas questões da empresa, o líder tem consigo esse sentimento de desconforto por “carregar o negócio e a família nas costas” – já que, com o falecimento do pai, na história da família, ele como filho mais velho sente-se atribuído desse novo papel. Isso tudo apresenta um peso muito grande também nas finanças da empresa, fazendo com que o negócio fique aquém das possibilidades, não gerando maior fluxo de caixa e rentabilidade para ganhar mais força de ação. Os valores de pró-labore (acordo de cotistas) e aluguel (imóvel da família) custam em torno de 12% do faturamento mensal. São poucas as empresas que conseguem aguentar tamanho custo.

Outro fator relevante foi pagar o aluguel do negócio da família para a própria família. Alguns bens estão em nome de um único sócio, mas deveriam estar em nome da empresa, e vice-versa. Esse fato é comum em empresas familiares, porém, fere o *Princípio Contábil da Entidade*⁶, pelo qual o patrimônio da empresa não se mistura com o patrimônio dos sócios, justamente para evitar a confusão patrimonial e conflitos em um possível inventário, partilha ou plano de sucessão.

Ao mesmo tempo em que existe o conflito interno do líder devido a essa desproporção, há também vantagens. É o caso de a matriarca estar sempre ao lado dele (primogênito), podendo inclusive negociar a distribuição societária com a mãe, para ganhar mais raio de ação econômica, exceto com o irmão, que demonstrou não abrir mão de sua parte. Outro aspecto interessante é que, ao mesmo tempo, essa pressão de custos faz com que a operação seja muito eficiente do ponto de vista de trabalho, porém, falta eficiência em outros aspectos, como é o caso da análise de produtos e mix e da coordenação com pessoas.

Outro aspecto vivenciado e compreendido pelos pesquisadores refere-se a efeitos de fato histórico do posicionamento da empresa em relação a algumas tentativas de novos negócios que acabaram não se tornando frutíferos. A insatisfação do líder com esse insucesso momentâneo no passado pode ter se tornado um fator limitante. Explicamos: esse sentimento de culpa fez com que ele se desfizesse e vendesse um percentual da empresa que administra para cobrir alguma tentativa no passado, ficando atualmente com uma participação menor.

⁶ *Princípio contábil da Entidade*: afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. O patrimônio da entidade não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários.

Esse fato serve para ajudar a compreender que existe uma motivação do líder em fazer do seu *core business* um primado de excelência para si. Porém, essa realidade da mudança das cotas gerou desconforto e insatisfação em tocar o negócio em primeira pessoa e continuar assumindo um papel delicado: continuar sendo o primogênito que cuida de tudo e de todos, em vez de assumir um papel de inteligência de um verdadeiro líder.

O líder é eficiente, faz o seu melhor, porém, na sua melhor parte, na sua íntima parte de inteligência, é parasitado na relação mãe-irmão. No seu íntimo, na sua moral, defende a importância de ser um “ótimo rapaz”, “querido por todos”, uma pessoa honesta, justa, de quem ninguém pode falar mal, sobretudo a mãe, que são coisas importantes para o social, porém, para si, não é o funcional. Esse comportamento caraterial o inibe de ver com clareza os aspectos que podem estar limitando a sua visão de mundo e de liderança.

Existe então uma ambivalência, na qual se nota um conflito: uma parte quer ser protagonista responsável, outra parte não quer. Portanto, esse aspecto extremamente importante é o maior e mais impactante que depois se psicossomatiza em todas as problemáticas da empresa, ocasionando essas disfunções, conforme mencionado anteriormente. Portanto, recomenda-se, nesse aspecto do líder, uma compreensão mais aprofundada de como aprendeu a viver e foi formado, para compreender o que o impede inconscientemente, mas que pode ser resolvido por meio do auxílio de um técnico, via *trainings* de consultorias de autenticação.

Finalizando a análise dos dados e informações levantadas, nossa recomendação é para que empresa busque otimizar o processo de seleção, mantendo rotinas de entrevistas e buscas por banco de profissionais capazes. Que retome a produção do principal produto que permitiu reconhecimento e trouxe a empresa a este patamar, buscando formas alternativas de colocação desse excedente de produto no mercado (venda em outros pontos de venda, venda direta, fornecimento a empresas).

No aspecto societário, recomenda-se que haja uma revisão nos pró-labores e distribuição de lucros antecipados, pagos aos sócios, avaliação de forma de transição para extinguir pagamento de aluguel e por fim, com auxílio de consultoria especializada, avaliação de questões de redistribuição de cotas, bem como do processo sucessório em vida. Com 51 anos de existência e margens positivas, mostra-se um negócio rentável, com potencial de expansão.

Quanto ao aprendizado do grupo que realizou esta pesquisa, foi uma forma extremamente valiosa de começar a compreender como se dá a formação dos cursos da Antônio Meneghetti Faculdade. Por meio do MBA Business Intuition Identidade Empresarial, tivemos a evidência de como fazer, pouco a pouco, obtendo um resultado de análise interessante – o

aprendizado partindo da experiência e maturação de cada um, com base nos ensinamentos de sala de aula e da bibliografia do Prof. Acadêmico Antônio Meneghetti.

REFERÊNCIAS

ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE. (Restinga Sêca) (edu.). **Antônio Meneghetti Faculdade: metodologia FOIL**. Metodologia FOIL. 2020. Disponível em: www.faculdadeam.edu.br. Acesso em: 26 jun. 2020.

IUDÍCIBUS, Sergio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos. **Manual da Contabilidade Societária**. São Paulo: Atlas, 2010.

LEI COMPLEMENTAR Nº 123 DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006: Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENEGHETTI, Antônio, vários autores. **Atos do Congresso Business Intuition**. São Paulo-SP: FOIL, 2013.

MENEGHETTI, Antônio. **Dicionário de Ontopsicologia**. Recanto Maestro-RS. Ontopsicológica Editora Universitária, 2012b.

MENEGHETTI, Antônio. **A Psicologia do Líder**. 4. ed. Recanto Maestro - RS: Ontopsicológica Editrice, 2008.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia empresarial**. 1 ed. São Paulo: FOIL, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **Projeto Homem**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.

MENEGHETTI, Antonio. **Antonio Meneghetti sobre... A Riqueza como Arte do Ser**. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2016.

OLIVEIRA, Euclides Benedito de e AMORIM, Sebastião Luiz. **Inventários e Partilhas Direito das Sucessões**. 22. ed. São Paulo: Livraria e Editora Universitária de Direito, 2009.

SEBRAE/SP livro eletrônico (E-book), elaborado pelo Serviço de apoio às micro e pequenas empresas do estado de São Paulo/SP. **Sucessão empresarial**, disponível no endereço eletrônico <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/TO/Anexos/eBook%20Sucess%C3%A3o%20Empresarial.pdf>>.

ZARIFIAN, P. *Objectif compétence: Mythe, construction ou réalité?* Paris: Liaisons, 1999.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Strategy and performance: Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000

TREACY, M.; WIERSEMA, F. *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Reading: Addison-Wesley, 1995.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. *Alinhando estratégias e competências*, revista administração de empresas, vol. 44, nº1, 2004.

APÊNDICE A – Roteiro Semiestruturado das perguntas

1 - Competência Competitiva

Significa que se tem toda a cognição, a prática, a experiência e o conhecimento sobre aquilo que se produz, que se faz.

1. No que a empresa se diferencia e como este diferencial foi construído?

2. Como entram os novos produtos para serem ofertados?

3. Por que o cliente busca a empresa e quais são suas expectativas?

4. Como funciona o processo produtivo da empresa e você considera eficiente?

5. Quem são os concorrentes da empresa na cidade e região?

6. Como você julga seus conhecimentos sobre os produtos da empresa?

2 - Pessoas

O líder tem o seu segundo corpo em seus dirigentes e colaboradores próximos.

1. De onde veêm os candidatos, como é feita a seleção e acompanhamento dos colaboradores?

2. Como se sente no trabalho, como são os relacionamentos interpessoais e ambiente de trabalho?

4 - Aspectos Societários

1. Conhece os outros sócios da empresa?

2. como eles atuam na gestão?

APÊNDICE B – Entrevista 1

LÍDER

TEMPO DE EMPRESA: 20 ANOS

EMPRESÁRIO - LÍDER

PRIMOGENITO

CASADO

ENTREVISTADOR: A conversa hoje a gente quer entender como é teu dia a dia de trabalho porque a gente conversou, aquele dia muito para geral e centrado na tua pessoa. Hoje, é mais entender processualmente como é isso e isso nos falta para documentar e criar hipótese. Como é teu dia a dia de trabalho, tua rotina, tem padrão, como acompanha as pessoas?

LÍDER: Eu acordo as 15 para 6 e venho para cá, mas tardar, às 6h15. Chego, passo pela produção e guris já estão aí, cumprimento eles, dou uma olhada na massa do pão que fizeram de um dia para outro, dou uma olhada meio superficial e geralmente está tudo ok. Chego e faço isso diariamente.

ENTREVISTADOR: Que horas abre a padaria?

LÍDER: As 7h hoje, antes abria as 7h30. A gente faz esse processo de organizar padaria para abrir. Aí chego ali, atualmente fico um pouco no caixa, abro a padaria e tudo mais. Depois, vejo a confeitaria, se sobrou alguma coisa. Geralmente, já vejo no dia anterior. Abriu a padaria, as vezes venho para cá e começo a fazer minhas coisas, caixa, banco, negócio de pedido porque faço assim: atendo vendedores nas segundas, terças e quintas pela manhã; quarta e sexta e sábado, não. Chega mercadoria e vou fazendo preço. Sexta-feira tem reunião com a Marina, que faz parte da comunicação e pega toda a semana e faz todas ações. Vejo telefone para se tem encomenda por whats, essas coisas assim. Depende do dia. Vou em banco, levo malote, vou pra casa, almoço, passo aqui e dou uma olhada. Fico mais na frente, o que está saindo, o que falta. Tenho hábito de cumprimentar todos, passo por toda a padaria sempre. Às vezes, algum setor passa. Cada um fica responsável por sua área e isso aí ajuda muito. Basicamente, rotina é esta.

ENTREVISTADOR: Um pouco que queria entender. Hoje, depois de toda nossa conversa e experiência das nossas aulas, o que tu estás percebendo de tudo isso? Toda tua jornada

de negócio e desafios, hoje que te motiva para trabalhar? O que te incomoda? Qual ponto de atenção que está no radar do LÍDER? Qual sensação geral em relação ao negócio?

LÍDER: Está bem complicado. Esse ano, em si, está complicado não só pela pandemia. Todo mundo está sentindo e a gente também. A gente conseguiu se adaptar bem. O que sinto, daqui do negócio, eu esperava que o negócio iria melhorar porque a gente mudou muito. É muita mudança em muito pouco tempo. Faz dois anos, que a gente mudou padaria. E está no processo de mudança na confeitaria. Foi um grande acerto focar na confeitaria, mais no nosso jeito, de como a gente fazia antes. Hoje, pão não vende tanto quanto na confeitaria. O que defende a Empresa é a parte da confeitaria.

ENTREVISTADOR: O pão acaba sendo a porta de entrada pela qualidade em relação à concorrência?

LÍDER: Sim, o pão vende bem. Hoje à tarde vamos produzir cem quilos de massa magra. Essa época, há seis anos, produzia 180. Tem muita diferença. Pela manhã, vendia 75 quilos e hoje, 55. Se não tivesse pandemia, estaria vendendo 60 e de tarde, uns 125 com base no ano passado. Tive que reestrutura, reposicionar padaria.

ENTREVISTADOR: Dentro dessa linha, como a equipe acompanha esse processo de mudanças? Como tu busca administrar ou gerenciar isso? Como busca unidade de informação?

LÍDER: Eu procuro colocar para eles que mercado está diferente, que situação está mudando, que a gente tem que rever. Sempre falo isso para eles.

ENTREVISTADOR: Fala para eles de modo geral?

LÍDER: Falo para todos os funcionários. Situação é essa e assim, assim. Sempre procuro informar eles sobre o que a empresa está fazendo e porque está fazendo e de onde vem a situação. Os mais antigos já estão mais habituados a isso e tem a noção se que o LÍDER está fazendo não é à toa.

ENTREVISTADOR: Tem reuniões periódicas?

LÍDER: Atualmente, não tem mais. Até ano passado, fazia uma reunião por mês com toda equipe. Fechava padaria e reunião rodos.

ENTREVISTADOR: Por que deixou de fazer?

LÍDER: Primeiro, por causa da demanda e a gente não tinha gente. Da mudança, todo mundo participou. Participaram da mudança física. Eu fiz questão para eles entenderem e verem que está mudando. Final do ano, faz sempre alguma atividade com eles, uma janta, uma comemoração de final de ano. Esse ano que passou não fiz de propósito porque não estava chateado com resultados. Até cartões presentes que fiz para dar final de ano, não dei. Agora, estou usando-os para dar de aniversário. Todos anos, fiz planilha: tempo de casa e salário e fazia média para cada um receber percentual em cima do que tinha faturado. Exemplo: João tem 30 anos vai receber mil reais e a guria de dois dias vai receber dois reais. Antigamente, dava dinheiro e agora, resolvi dar cartão até por uma questão legal.

ENTREVISTADOR: Hoje, foi legal conversar com a gerente e gurias para entender o dia a dia. Como tua age no negócio quando toma decisão? Como é o processo com as pessoas? Como é essa dinâmica de trabalho?

LÍDER: Geralmente, define ações que vamos fazer e todos tópicos e passo para a gerente. Ela monta tudo e aí ela passa para as gurias e tudo mais. Só depois, dou uma olhada. Quando é problema, dependendo da situação, é trazido para mim e vejo quem está envolvido. Por exemplo: confeitaria deu um problema que não conseguiram pão de ló de tarde, como tinha pedido, para ficar pronto para outro dia. Já tinha pedido e já tinha falado. Forno sobrando de tarde e de manhã é mais difícil. É de responsabilidade dela, é que faz o produto, então ela tem que cuidar. Então, ela tem que resolver. Depende da situação, por exemplo, tinha problema entre a funcionária x, que é antiga, com o Sabrina, e ele me relatou. Chamei a colaboradora e dei esporro nela.

ENTREVISTADOR: O que aconteceu?

LÍDER: Estava colocando da direita para esquerda e ela queria da esquerda para direito. E daí dava conflito de informação.

ENTREVISTADOR: Como é o processo de seleção de pessoas, de recrutamento?

LÍDER: A gente pega currículos, dou uma olhada no perfil, idade, onde trabalhou, permanência de emprego, essas coisas. O que me agrada, marco entrevista. Geralmente, eu entrevisto. Às vezes, deixo a Gerente entrevistar. Já fiz de deixa ela entrevistar e ficar acompanhando. Fazia algumas interferências. Interessante essa maneira porque a pessoa respondia uma coisa e depois, não aparecia. Ou, às vezes, por indicação.

ENTREVISTADOR: Mais certo, por indicação?

LÍDER: Muito mais. Mas entraram numa dinâmica muito ruim. E hoje, está mudando.

ENTREVISTADOR: É reativo? Recebe currículo? Não vai atrás?

LÍDER: Não. Quando preciso, peço para alguém. Na confeitaria, peço para Cristiano, que indicou um cara que estava desempregado. Veio, fez entrevista, mas achei cara parado. Daí pensei, estou mal de gente e liguei para cara e não atendeu. Daí, ele me ligou. E disse então: amanhã, e tu começa cedo. Mas não deixei com o Cristiano e coloquei ele com a Raquel à tarde, que é mais tranquila. E cobre da Raquel, que tem muito potencial, mas Cristiano a apaga. Então, separei os dois e coloquei alguém para ajudar ela. Mudou a confeitaria. Enche os balcões e sai tudo direitinho.

ENTREVISTADOR: Qual tua visão das colaboradoras de frente de caixa?

LÍDER: A colaboradora X, quando ela chegou aqui, era um bicho do mato. Foi um trabalho e a guria que estava aqui ajudou ela.

ENTREVISTADOR: Como ela chegou aqui?

LÍDER: Por currículo. Ela é natural de Canoas, Porto Alegre. Tinha baita experiência em outra padaria. Tiravam o coro dela. Trabalhava dez horas por dia.

ENTREVISTADOR: Como ela é no trabalho?

LÍDER: Ela é boa, é muito dedicada. Sabe atender, sabe embalar, ficava no caixa pra Jessica tomar café. Ela tem limitação intelectual. Mas como ela desenvolveu, tem potencial de ela crescer aqui um pouco mais.

ENTREVISTADOR: E a colaboradora Y?

LÍDER: Chegou com toda a vontade, super agitada, todo o gás. No início, tive que segurar porque não vai dar certo aqui. Ela pega muito rápido as coisas. Eu acho que ela tem muito potencial. A guria que ela está ensinando, ela fica toda hora em cima. Eu acho que tem condições de ir pra frente.

ENTREVISTADOR: Como é processo de criação de novos produtos, de inovação?

LÍDER: Geralmente, eu que faço. Vem ideia, cliente falou, padeiro falou. Tem um cara, que me trouxe farinha integral nova e queria fazer cuca e o escambau. Mas fiquei só com os pães que eu queria. Tive problema com um padeiro, que tive que dar um esporro nele. Anteontem, fui conversar com dois padeiros e expliquei o que é um padeiro e que tinha que fazer coisas diferentes. Ontem, já fizeram uma bolachinha diferente sem eu mandar, que achei top. E era uma bolacha que já tinha pensado uma vez. Ai, o colaborador da padaria, que é antigo, chegou e disse que fazia umas bolachas com Nesquik. Vamos pegar ideia do cara para outubro rosa, vamos fazer uma bolachinha com Nesquik só para outubro. Ideia do cara, que ninguém leva a sério.

ENTREVISTADOR: E ele trabalha bem?

LÍDER: Trabalha direitinho. Um padeiro de mão cheia. Um dos caras mais antigos e se tiver que ficar dois dias de trabalho e descer sacos de farinhas, ele faz. Quantas vezes, eu e ele viramos a noite aqui fazendo pão porque faltava gente para trabalhar. Um cara antigo, que faz as coisas, e que deu a ideia do biscoito rosa.

ENTREVISTADOR: Vocês colocam num lugar especial as novidades?

LÍDER: Não, geralmente tem a TV ali com as promoções. Toda parte de Instagram, Facebook e WhatsApp, que a gente faz a divulgação. E daí a gente passa isso para as gurias. Faz por escrito e as gurias vendem. Não tem um local específico. E, assim, as ideias vão pegando. Esses tempos, o João fez trancinha folhada e qual nome colocar e daí colocamos trança do João.

ENTREVISTADOR: Teu processo de inovação é de estar atento aos detalhes, de implementa?

LÍDER: Experimenta, muitos não deram certo. A gente vendeu uma bolacha de cacau, que até hoje o povo fala mal.

ENTREVISTADOR: Como são os treinamentos de novos, tu tens governança de conferir e de orientar? Ou deixa a cargo das pessoas que já fazem o que ela vai fazer?

LÍDER: geralmente, é isso aí. Na produção, vem e trabalha com quem já está ali. O rapaz Fabiano trabalha com os outros dois e vão passando para ele a informação. Ficou uma semana e já passei para ele de tarde. De tarde, agora, ele fica produzindo com a Raquel, que vai passando. Procuro interferir o mínimo possível para eles se entenderem. Mas claro que vejo alguma coisa, questiono e oriento. Quando vejo alguma coisa, me antecipo. Aqui, na frente, é

diferente tanto no caixa como atendimento. Pego alguém que é mais antigo e apresento e explico. Antes, deixava que fazia treinamento geral. De um tempo para cá, eu mudei. Há coisa de duas semanas. Primeiro, vai ficar um dia só embalando pão, qual é o saquinho e tipo de pão. Daí vai dar informação melhor para clientes. Antes, o que estava acontecendo: quero pão francês com queijo e tinha que perguntar o que era pão francês com queijo.

ENTREVISTADOR: E você, que vai mudando a dinâmica?

LÍDER: Hoje, sim. Antes, eu deixava livre. Eu observo e faço as interferências. Dependendo falo para as duas, ou chamo num canto

ENTREVISTADOR: Tu buscas olhar como estão as outras padarias?

LÍDER: Hoje, não ligo nenhum pouco. Antes, eu olhava e tal.

ENTREVISTADOR: Eu te estimo demais porque resultado da Empresa tem muito da tua garra. O que te motiva para continuar tocando a padaria?

LÍDER: Eu gosto dessa dinâmica. Eu tenho uma indústria, de prestação de serviço, um comércio, eu lido com público todo dia. E o valor das coisas está na transformação. Se estou numa loja, vender uma roupa, não me vejo assim. A transformação em encanta. E isso me motiva bastante. Claro, tem toda a questão dos anos e da rotina, que cansa. A Empresa deveria estar melhor com a experiência e conhecimento que tenho. Quando cliente reclama de algo, eu vou à loucura, não porque reclamou, mas porque a gente errou. Isso me desconcentra. Teve época que todo mundo reclamava da torta fria e era maionese que a gente comprava. Não que estava azeda, mas era ruim. Ai, só entra hellmans. Isso me tira do sério quando cliente reclama.

ENTREVISTADOR: Como tu age?

LÍDER: Quando cliente tem razão, a gente troca. Vou na produção ou no atendimento, falo e explico. A gente tem nosso negócio, nosso jeito. Falo tudo isso. A Empresa não é melhor nem pior que nenhuma, mas é a Empresa, é a gente que faz nosso negócio. Mas também tem cliente que abusa e daí eu corto. O que é e o que não é, não é. Se minha turma fez certo, eu vou defender os guris. Sempre procuro ir atrás quando dá algum problema. A gente ressarcir ou dá outro problema. É importante que o cliente traga o produto porque, às vezes, é o produto ou são todos, como a torta fria. Teve uma cliente que reclamou do bolo, que tinha casca de ovo. Para esse cliente, dei retorno. Acabou ovo aqui dentro, não tem mais casca nem nada. Tudo a gente vai vendo. Tenta resolver o mais rápido possível.

ENTREVISTADOR: Os melhores clientes são os que fazem crítica construtiva.

LÍDER: Teve uma cliente que reclamou das pontas do pão de ló e daí disse que não iria tirar e disse para ela comer, e tu vai ver que é docinho. E não mudei.

ENTREVISTADOR: Que tu mais gostas de fazer na Empresa?

LÍDER: Hoje, eu gosto de ter novas ideias e bolar novas ações e cuidar essa parte do financeiro e saber o que dá para fazer ou não. Na parte mais estratégica, tanto financeiro quando vendas. Tive que ir para o operacional e vi que era importante.

ENTREVISTADOR: Como tu te vê para frente? A decisão de fazer MBA é porque algo te coçava? Quando te vê no futuro?

LÍDER: A Empresa é bacana e confortável tocar o negócio por mais que tenha problemas. Aqui dentro, não tem muito estresse para tocar. As encencas não são novidade. Só que aqui tem a questão familiar, que é dilema complicado. Se eu investir aqui, mas dependência vou criar. Um dos motivos de ir para o MBA era me achar e me desafiar. Me vejo, daqui uns anos, em outro negócio.

ENTREVISTADOR: Deixa fazer hipótese: resolvida questão familiar, se negócio fosse todo teu seria diferente ou não é mais o negócio que tu querias tocar?

LÍDER: Não saberia te responder. Essa questão familiar tem e me preocupa bastante. Se fosse só minha, eu conseguiria me manter com mesmo nível que tenho hoje sem precisar trabalhar. Ai eu poderia fazer outra coisa.

ENTREVISTADOR: O contrato social hoje eles são sócios?

LÍDER: São sócios e eu sou O ADMINISTRADOR, respondo pela empresa. Consegui encaixar é questão de sucessão, quando cada um vir a faltar. Como cada um pode cobrar ações dos outros.

APÊNDICE C – Entrevista 2

COLABORADORA 2

IDADE: 24 ANOS

TEMPO DE EMPRESA: 4 ANOS

ENGENHEIRA DE PRODUÇÃO

PRIMOGENITA

SOLTEIRA

ENTREVISTADORES: Antes de fazer perguntas, a gente quer te conhecer. Fala teu nome, idade, como conheceu a Empresa, há quanto tempo trabalha na Empresa?

COLABORADORA 2: tenho 24 anos e entrei na Empresa há quase 4 anos. Comecei aqui como estagiária da Universidade e sou formada em engenharia da produção. Aqui na empresa tem programa de estágio e daí me coloquei em processo seletivo, entrei em outubro de 2016, fiquei dois anos como estagiária e, nesse meio tempo, acabei saindo para fazer intercâmbio de trabalho na Disney e voltei para cá. Já próximo da formatura, fiquei como gerente aqui. Ao invés de sair e fazer estágio fora, acabei ficando aqui pela oportunidade. Se criou um cargo a mais, uma necessidade a mais minha aqui e vi como oportunidade e, por isso, estou aqui até hoje.

ENTREVISTADORES: Dentro do processo o pessoal te respeita? Como é a relação com o pessoal?

COLABORADOR 2: Sim, respeita, a relação é tranquila. Fazem brincadeira e eu tenho que cuidar para manter o foco no trabalho porque senão começa a fofocar e a falar de vida e eu tenho que manter para quando Sócio chegar e ver situação da empresa e estar tudo alinhado. Aqui tem muito situação de família e talvez, até eu, consciente ou inconscientemente, entre nessas de jogar com eles. Mas tem muitos funcionários novos, que já chegam direcionados. Os antigos estão se adaptando para ser cem por cento trabalho, não tanto assistencialismo, família. Isso veio da família do Líder; a mãe dele vinha aqui e, em dia de pagamento, ficava horas conversando com funcionários; faziam joguinhos da mãe dele com ele para colocar um contra outro; assim como tentam fazer com ele e comigo. Se o Líder falou, é isso aí. Eles tentam tirar o deles do jogo.

ENTREVISTADORES: Os outros sócios veem aqui?

COLABORADOR 2: Na época que iniciei, há três, quatro anos, a mãe dele vinha de vez em quando. O irmão dele, nunca veio, o irmão dele está fora da cidade. No evento que fizemos, que mudamos a logo, eles vieram e fizeram as fotos. Quem lida com o negócio, é cem por cento o LÍDER, e hoje, os funcionários entendem isso. Antigamente, existia essa ambiguidade, de quem é o dono, e ele resolveu isso, há uns dois anos tranquilamente. Desde a época que ele começou o MBA, começou algumas mudanças. Desde a parte da logomarca e, por último, os funcionários e está acontecendo uma limpa aqui dentro. O pessoal antigo, um caiu fora; outro perdendo força. Estão sozinhos saindo. Nesses quatro anos, nunca vi a gente ter dificuldade de contratar. Hoje, não tem currículo para chamar e estamos com três pessoas a menos.

ENTREVISTADORES: Vocês estão com três vagas abertas?

COLABORADOR 2: Três vagas abertas e sempre chovia currículos.

ENTREVISTADORES: E quais são os cargos?

COLABORADOR 2: Dois caixas e um atendente. Os mercados pegaram tudo porque cresceram na pandemia e a outra parte, é o auxílio que está dando dinheiro para ficar em casa. Hoje, eu faço minhas coisas. Bom, eu estava explicando. Essa primeira parte como estagiária e comecei a fazer outras coisas. Tenho autonomia para fazer compras com os vendedores quando Líder não está aí, cuido da organização dos estoques, da câmara fria. Às vezes, ele diz para organizar as gurias. Então, meu trabalho está mais voltado nessa parte de manter os outros trabalhando e fazer minhas coisas de controle e gestão da empresa e quebrar algum furo, quando precisa, no caixa.

ENTREVISTADORES: Hoje, você domina basicamente todos os processos?

COLABORADOR 2: Claro, eu não vou fazer pão. Mas se sair pão errado, eu vou saber o que saiu errado. Isso misturou fermento errado; forno errado. Coisas que quanto eu entrei, achei que não fosse conseguir. Confeitaria também. Teve toda uma reestruturação na confeitaria e pessoal que está ali é muito bom. A gente trabalhava, há quatro anos, com recheio pronto. Hoje, faz do leite condensado até o final. Hoje, existe reconhecimento do público. Hoje, vende mais confeitaria que pão. Antigamente, era a padaria que vendia mais.

ENTREVISTADORES: O ponto forte de venda aqui não são os pães, mas os pães procuram muito pela qualidade. Como você vê a Empresa em relação à concorrência e o que se diferencia?

COLABORADOR 2: O que é a empresa tem em Santa Maria que dá certo é a identidade, é a empresa. Se for abrir na minha cidade, não vai dar certo. Hoje, o pessoal corre para mercados grandes, onde o pão é industrializado e se paga menos, ou vai para fermentação natural, que é onze reais o pão. Agora, tu pagar 7 reais o pago de sanduiche que não tem conservante e não tem fermentação natural não é qualquer um que paga. Nosso custo operacional é muito alto porque a gente faz; não compra pão francês congelado. É um negócio que é saudável, vai bem, dá dinheiro porque a gente se organizou porque hoje a confeitaria defende. Se fosse defender só pão francês, estaria quebrado. Não se faz mais padeiros; a metade é antigo, vinte anos de casa; a outra metade aprendeu aqui. Agora, tu vais contratar tu não achas padeiro pronto. Alguém que mistura e coloca no forno. A Empresa se mantém por 10, 15 anos, não sei se chega a vinte porque vão faltar profissionais. Ou a gente vai ter que mudar como faz pão. As pessoas sabem que os padeiros fazem o pão. A identidade da empresa é como padaria mais antiga e o melhor pão francês da cidade.

ENTREVISTADORES: É o melhor pão francês, mas quem está à frente no faturamento, é a confeitaria. Como fica essa equação?

COLABORADOR 2: Tu vendas um pão francês a R\$0,75 e uma fatia de torta a R\$7,50. Pode ser o chamariz, o atrativo. As pessoas saem no caixa com pão francês e os frios. Os frios aqui são referência na cidade porque fatia bem fininho e a gente trabalha qualidade. O pessoal que vem comprar frios, sabe que são bons. É uma classe média, que quer ser média alta. O público de grande dinheiro não consome aqui, mas quem tem pouco dinheiro que vir aqui para comprar na empresa, para ter o gostinho de comprar aqui. A gente é confeitaria tradicional. Isso vem da mentalidade do Líder. Então, o pão francês é o chamariz porque entende de pão compra aqui. Não vai nada de conservante e o pessoal nota a diferença. Mas daí pega estudante de Santa Maria e apertado, financeiramente, vai pelo preço. Nossos clientes são fiéis, a gente tem público. O desafio sempre foi aumentar o ticket médio.

ENTREVISTADORES: Quem são os concorrentes de vocês no segmento? Vocês disputam clientes com quem?

COLABORADOR 2: Eu divido a Empresa em pão, frios e doces porque não consigo fazer concorrente total. Não tem ninguém em Santa Maria que oferece tudo que a gente oferece. Tem padaria, que são de pães e lanches, mas não oferecem muito de conveniência. O Carrefour não é nossa concorrente para pão francês, mas esses dias o pão de cachorrinho estava mais caro. Quem sai e pesquisa e vem para cá. A Vital, que é de pão industrializada, leva muito dos pães

de forme e de pães de sanduíches. Concorrente de doce, tem a Copacabana, no calçadão. Vejo que a empresa tem lugar especial no mercado. De um, dois confeitores, hoje, temos quatro. Concorrente nessa parte, não vejo muito. Talvez para poucas coisas. Tortas, pode pegar de vizinhos que fazem. Consegue comprar torta e docinhos em vários lugares.

ENTREVISTADORES: Como é o processo de inovação da empresa? Como é tua participação? Ideia vem do LÍDER? Tem participação da equipe?

COLABORADOR 2: Isso é cem por cento o LÍDER. Não sei como é o processo criativo dele. Ele vem e diz a gente tem como fazer isso. Na hora, tenho lado conservador, mas ele está certo no final. Ele teve grandes sacadas para empresa, ser o que é hoje. Claro, tenho uma ou outra ideia. Mas a grande participação nas inovações é do LÍDER. Tenho a minha participação, os funcionários participam do operacional e fazem comentários de fazer assim ou de outro jeito.

ENTREVISTADORES: Na relação com as pessoas, como acontece na prática quando dá algum problema. Como tu vê a dinâmica de resolver problema da empresa?

COLABORADOR 2: O LÍDER é muito exigente. Na entrevista, a gente coloca isso. São seis horas e meia trabalhado; o que vai fazer no outro turno é teu critério. Aqui ninguém fica parado; se não tem o que fazer, tem o que fazer. É diferente do mercado, que tu vens caixa esperando cliente. Se LÍDER passa e vê guria parado, ele enlouquece. É do espírito da Empresa. Nem todo mundo consegue acompanhar. Existe uma exigência grande. O LÍDER era muito explosivo há quatro anos. Entendo ele porque acha desrespeitosas certas coisas. Por exemplo, a gente combina o padrão do pão e faz divulgação nas redes sociais e começa a vender. No outro dia, padeiro faz diferente. Daí, ele vai lá e vê aquilo e o Líder fica de cara, mas antigamente, ele falava e quebrava as coisas. Tinha gente que via essa agressividade e ficava assustada. Hoje em dia, é mais ok. Mas tem isso de ter medo do Líder explodir.

ENTREVISTADORES: vocês acompanharam a fase explosiva dele?

COLABORADOR 2: Até na frente dos clientes. É uma dinâmica que quando entrei aqui achava muito estranho. Mas entendi que ele cobra trabalho, não é nada pessoal. Mas as pessoas levam para o pessoal. Ele exigia trabalho. Ele perdia razão quando ele explodia porque para ter razão ele teria que aguentar firme. Comparado há quatro anos, ele é um fofo. Existe hoje, esse medo, de o LÍDER brigar porque todo mundo quer agradar ele

ENTREVISTADORES: De um ponto de vista de medo?

COLABORADOR 2: Mas não medo que ele vá bater em alguém. Ninguém quer ser incomodar. Eles tendem muito a zona de conforto e o LÍDER não deixa. É um lugar para trabalhar que te exige, mas te ensina ao máximo. Quem sai daqui, consegue emprego onde quiser. Aprende a trabalhar porque outros lugares são fichinhas perto daqui. Tem pouca gente, temos 21 funcionários e rende. É como espremer limão, tirar o máximo de suco.

ENTREVISTADORES: Cada um tem sua função, mas tem, na ausência de um, alguém cobre?

COLABORADOR 2: É mais na frente, que tem essa rotação. Tem atendentes que podem ficar no caixa. No máximo um padeiro ir na confeitaria. Não há mistura de função. Existe a descrição de cargos, que é bem cumprida. A gente é muita referência em atendimento por mais que pequem com as gurias novas. Atendem bem, sorriem. A identidade é muita reconhecida.

ENTREVISTADORES: Como colhe a satisfação do cliente e a percepção dos clientes com os produtos?

COLABORADOR 2: O que mais tem é cliente que vem aqui e diz que veio por causa do funcionário e pergunta como foi o dia. Quando está atendendo é muito assertiva. Os clientes vêm aqui, as vezes, várias vezes, ao dia. A empresa procura ter de tudo e o reconhecimento vem do cliente. Os clientes dão o feedback direto.

ENTREVISTADORES: Para o ponto mais forte da Empresa e o mais fraco?

COLABORADOR 2: Acho que ponto forte é o atendimento, mas, ao mesmo tempo, tem problema no atendimento, para mim, ponto forte é a dinâmica do trabalho, a cultura, porque eu dou valor a isso. É uma empresa que aposta em quem não tem conhecimento. Eu entrei aqui e aprendi muito. A Empresa forma pessoas e tem cultura de crescimento e sempre tem a preocupação do funcionário crescer. Aqui, existem muitos benefícios, que funcionários não dão bola. Podem comer qualquer coisa no lanche e podem levar dez pão francês todos os dias. Existem benefícios, que eu cortaria isso agora. Um direito adquirido e, se fosse analisar friamente, cortaria. Mas, quanto a melhor, tenho coisa que me incomoda é ver que a Empresa tem todo esse reconhecimento, mas ainda não é uma potência. Não sei para que lado pode crescer. Tem muito potencial, mas não se vai para nenhum lado.

ENTREVISTADORES: Como imagina a Empresa daqui a 5 anos, a tendência de mercado, como enxerga ela?

COLABORADOR 2: espero que esteja muito bem, resolvendo pendências que tem hoje. Hoje, controla custos, receituários. Que tenhamos receita padrão, pesos na hora de montar padrão, e padrão de atendimento não robotizado. Um norte maior para as gurias porque hoje elas têm muita liberdade. Empresa não pode ser só a presença do Líder. Hoje, quando Líder está aqui todo mundo bate pezinho e trabalha. Quando ele sai, não é a mesma coisa. Espero que esteja melhor organizado na parte de gestão. Que não dependa tanto de um padeiro, que é muito delicado. Confeitaria, é mais tranquilo. É uma arte, que a gente é refém. Temos hoje cinco padeiros, mas ninguém novo em treinamento, até acha padeiros, mas é uma profissão que não é a mesma. Empresa faz movimento para facilitar e não depender tanto e ter mais pessoas que saibam fazer. Ideal é empresa cresça para poder vender quantidade e manter qualidade. Quando perde identidade, cliente para de comprar. Tem clientes que vêm aqui para ver o Líder. É muito forte isso de pequena empresa, mas vejo que tem tudo para estar bem

ENTREVISTADORES: Como é tua relação com LÍDER? Como sente espaço em relação ao teu crescimento? Como te imagina em cinco anos?

COLABORADOR 2: Em cinco anos, acho que não preciso estar aqui. Hoje e sempre foi muito bom trabalhar com ele. É um norte, e o porto-seguro. Tenho rotina bem pesada, mas gosto disso. Estou aqui aprendendo na presença do Líder. Hoje, a gente trabalha mais separado. Hoje, é mais na prática e tem situações e resolve. Em relação ao meu trabalho, acho que está ok com ele. Agora, parte de pessoas, de organizar de quem trabalha no que. Todo mundo tem que se fatiar frios, pães. Tem que ficar cuidando dinâmica para cliente ser bem atendido. Hoje, vejo meu trabalho com ele cem por cento ele me ensinando para cada vez ele menos precisa estar aqui. Tem certas coisas que somente ele faz. Sou funcionária, mas a empresa é dele.

ENTREVISTADORES: Na ausência do líder, tu conduzes as coisas. Se fosse escolher uma coisa dentro de tudo que aprendeu, o que tu escolherias ser a melhor do mundo?

COLABORADOR 2: eu trabalharia na gestão de pessoas, não com recrutamento. Mas eu gostaria de trabalhar pessoas, eu gosto. Eu tenho facilidade e escolheria ser a melhor do mundo trabalhar com pessoas. Gosto muito de trabalhar com alimentação.

APÊNDICE D – Entrevista 3

COLABORADOR 3

IDADE: 51 ANOS

TEMPO DE EMPRESA: 28 ANOS

PADEIRO

SEGUNDO GÊNITO

CASADO

2 FILHAS

ENTREVISTADORES - Se puder falar um pouco de ti, você trabalha aqui quanto tempo? enfim trabalhou em outras empresas, idade, casado, tem filhos?

COLABORADOR 3 - Tenho 51 anos, sou casado, tenho duas filhas e trabalho aqui a 38 anos de empresa, **tanto é que hoje estou *aposentado***, mas antes disso eu trabalhei em outras firmas, trabalhei em Caxias do Sul, trabalhei 3 anos em Caxias, a minha família toda mora lá, só ficou a mãe aqui.

ENTREVISTADORES - E tu, tem ensino médio?

COLABORADOR 3 - Não, fiz somente o fundamental, eu comecei a trabalhar com 51 anos de idade, eu tive que escolher entre estudar ou trabalhar, nessa idade não tinha nem o que escolher, porque nem tinha capacidade de escolher, era mais pela necessidade mesmo.

ENTREVISTADORES - Tu tens irmãos?

COLABORADOR 3- Somos em oito, eu sou o quarto, sendo 5 homens e 3 mulheres. Duas irmãs mais velhas, vem meu irmão, **eu sou o quarto.**

ENTREVISTADORES - Hoje sua função, qual é sua função exatamente?

COLABORADOR 3 - Sou o padeiro, faço os pães, sendo o pão o principal e a confeitaria ficam a parte outro setor que eu não me envolvo muito.

ENTREVISTADORES - E como funciona a dinâmica no seu setor? quem lidera? você tem equipe?

COLABORADOR 3 - Somo em três hoje, **eu hoje até estou *mais de lado***, porque tem um rapaz mais novo que está conosco, uns anos e eu estou mais orientando, mais coordenando e depois mais cedo ou mais tarde vou ter que sair e a princípio sempre são os mais velhos, nem sempre, mas, tanto é que hoje tem bastante gente nova aqui, né.

ENTREVISTADORES - Você acha que melhorou ou piorou com a entrada de pessoas novas?

COLABORADOR 3 - Melhorou bastante, desde o tempo que eu estou aqui, eu só vi melhoras, tanto para trabalhar, antes a gente trabalhava mais horas e produzia menos e hoje se trabalha menos horas e se produz mais.

ENTREVISTADORES - Como você vê o trabalho dos seus auxiliares? estão evoluindo?

COLABORADOR 3 - Estão evoluindo, o rapaz é esforçado e novinho então está com todo o gás e tem vontade de pegar.

ENTREVISTADORES - E referente aos produtos, o que você mais gosta de fazer? e como funciona a criação de produtos novos?

COLABORADOR 3 - Eu acho mais pela quantidade é o pão francês, 90% do pão é o pão francês, mais pela quantidade, era maior na época do pai dele, o volume era maior, mas porque não se tinha variedade e quanto ao produto novo não se muda a massa, são dois tipos: Pão francês e do pão doce, o que se cria são os modelos.

ENTREVISTADORES - Quanto ao desperdício?

COLABORADOR 3 - as vezes tem, um erro que tenha que refazer se tem perda, perde tempo e matéria-prima.

ENTREVISTADORES - Como são os concorrentes?

COLABORADOR 3 - Hoje, talvez concorrência de pão em si, não se tenha tanto, mas de movimento tem outras que tem muito mais movimento, mas porque tem muitas outras variedades.

ENTREVISTADORES - Qual seu conhecimento de tipos de pães existentes?

COLABORADOR 3 - Hoje a gente até tenta fazer alguma coisa, mas não tem muito o que mudar, geralmente se tem algo novo é informado pelo sócio.

ENTREVISTADORES - Em termos de máquinas, existem máquinas mais modernas no mercado, o que poderia melhorar?

COLABORADOR 3 - Hoje que se tem de máquina está de acordo, atende, mas poderia melhorar alguma coisa, tipo máquinas são muito grandes, para grandes volumes, que as vezes deveria ter uma máquina menor para demanda menor, que gasta muito para produzir com máquina grande pouca demanda, exemplo pão integral que tem que fazer bem pouco.

ENTREVISTADORES - Na sua visão, porque o cliente vem aqui?

COLABORADOR 3 - Eu acho o principal, pela qualidade, não se tem uma padaria na cidade com essa qualidade de pão, eu acho que empenho da família, desde começo que eu trabalhei com o pai da família, e com o filho houve melhorias.

ENTREVISTADORES - Como é a estrutura da gestão, quem é seu chefe direto?

COLABORADOR 3 - Diretamente o sócio, mas eu até considero o pessoal do escritório como se fosse um chefe, eu respeito como chefe, a própria engenheira de produção eu considero como chefe, no meu caso, mas não sei se é assim para todos.

ENTREVISTADORES - E quanto aos outros sócios? Você conhece? eles veem aqui?

COLABORADOR 3 - A matriarca faz um bom tempo que ela já se afastou, eu acho que devido ao problema de saúde dela, por causa da idade e o irmão eu nem sei se está morando em Santa

Maria, faz tempo que eu não o vejo, ele vê muito de vez em quando, quem toca é o sócio LÍDER e a irmã trabalha aqui do lado, mas antigamente vinha mais, mas agora não vem mais, não sei se é coisa da família deve ser algo pessoal deles.

ENTREVISTADORES - Vocês se baseiam na concorrência para fazer os produtos?

COLABORADOR 3 - Não, a gente acha que é a referência, não sei se está certo pensar assim, principalmente do pão, tentamos manter sempre o padrão de qualidade, e acredito que meio complicado achar alguém que tenha potencial que a empresa tem, tem coisas a melhorar, mais em detalhe de pessoal se encaixar melhor.

ENTREVISTADORES - Você se vê a médio e longo prazo?

COLABORADOR 3 - Eu tenho **ideia de trabalhar mais uns 10 anos**, daí eu pretendo parar se eu conseguir ficar aqui, beleza, a minha ideia é trabalhar até aos 65 anos, não vou ganhar mais dinheiro mesmo, ideia é me manter aqui, não tenho medo de perder meu lugar enquanto eu tiver produzindo como produzo.

ENTREVISTADORES - Você sempre trabalhou com padaria? é o que você gosta de fazer? que te realiza?

COLABORADOR 3 - Sempre trabalhei na vida com isso, fora tempo de Caxias do Sul, não experimentei outra coisa, eu não me vejo outra coisa que eu pudesse me encaixar, porque para fazer alguma coisa tem que ganhar dinheiro, até tentei em trabalhar na construção civil, reforma, até tentei fazer mas a ponto de largar a padaria não tem como, mas foi por necessidade minha em casa, pois não tinha dinheiro para fazer eu mesmo fiz na minha casa e até fiz uns bico para conhecidos, mas foi somente bico e é um trabalho muito pesado, hoje até estou fazendo.

ENTREVISTADORES - E quanto seu horário de trabalho aqui?

COLABORADOR 3 - Hoje não sou o primeiro a chegar, chegam os mais novos, até porque teve um momento que ia sair daqui, devido ao horário, tinha recebido um convite, eu pegava horário as 05:00 AM, hoje das 07:00 AM até as 18:00 PM, mas também não iria trocar 38 anos

de empresa para começar de novo em outra, não é o momento. Muito bom esta forma de trabalho em turno de 6 horas, sem perder tempo com intervalo.

ENTREVISTADORES - Muito obrigado pela colaboração no estudo e pela autorização da gravação, foi muito produtivo a nossa conversa.

APÊNDICE E – Entrevista 4

IDADE: 30 ANOS

TEMPO DE EMPRESA: 28 ANOS

CONFEITEIRO

CASADO

2 FILHAS

ENTREVISTADORES - Objetivo da entrevista é ter um papo informal para colher informações sobre a empresa e consolidar resultado em um relatório apresentando algumas propostas de melhorias ou sugestões, sem expor as pessoas.

Colaborador 4 - Meu nome é XXX estou a 2 anos e meio na empresa, estamos aí fazendo o trabalho no dia a dia, tentando sempre aprimorar, aprender e pôr em prática o que é nos passados e apresentar ideias também, a gente conversa com o líder, troca umas ideias., enfim, estamos tentando fazer nosso melhor.

ENTREVISTADORES - conta um pouco como você entrou aqui, como foi o processo de seleção, como ficou sabendo.

COLABORADOR 4: larguei um currículo aqui, daí fui chamado, fiz entrevista com gestor. Ele me chamou para o trabalho, no início ele me falou a proposta dele que era enfatizar a parte da confeitaria. Ele vinha anos tentando fazer esta parte de confeitaria, mas não estava tendo um retorno e porque ele sempre foi conhecido na cidade pelo pão, ele é bem tradicional pelo pão, daí me passou a ideia dele que ele queria fazer esse trabalho, para mudar a logística da padaria e então a gente começou a desenvolver um trabalho. De pouquinho a pouquinho, dia a dia, começar a mudar o que tinha, botar ideias novas, fazer o pessoal conhecer a parte da confeitaria. Depois que ele mudou a logística da loja, mudou balcão, caixa, deu um boom na confeitaria, deu uma visão maior para confeitaria. Nos já tínhamos fazendo um trabalho de aprimorar tortas, toda parte de doces. Acredito que tenha dado um bom retorno, até pelo balcão com mais destaque visual. Agora estamos tentando manter um padrão, manter sempre a qualidade e inovando sempre que dá. A gente vai vendo qual a aceitação do cliente e vai trabalhando junto.

ENTREVISTADORES: tu consegues medir essa aceitação do cliente?

COLABORADOR 4 - Eu consigo pelo dia a dia, a gente acompanha o que é pedido pra gente além de ter um processo que a gerente faz de pedido, temos um cronograma a seguir. A gente também tem autonomia de criar e trazer para líder ver o que ele acha. Trabalho junto com a Gerente, junto com líder

ENTREVISTADORES: e ele é aberto quando tu levas alguma coisa?

COLABORADOR 4: Sim, até as vezes eles mesmo propõe de a gente fazer algo novo pra ver, daí é um conjunto: a gente lá trás, deles aqui e o cliente, tem que ter uma aceitação de todo mundo, tem que ser algo vendável e que dê retorno.

ENTREVISTADORES: que idade tu tens?

COLABORADOR 4: eu tenho 30 anos, natural de santa Maria.

ENTREVISTADORES: Tu tens irmãos? Mais velhos?

COLABORADOR 4: sim, eu sou o penúltimo, somos entre 5, eu sou o quarto. São 2 mulheres e 3 homens, entre os homens eu sou o último. Tem só uma irmã mais nova que eu

ENTREVISTADORES: é o caçula dos homens, o queridinho.?

COLABORADOR 4: dos homens sim

ENTREVISTADORES: O que tu mais gostas de fazer no trabalho?

COLABORADOR 4: eu gosto muito da parte de doce, a parte da confeitaria em si....

ENTREVISTADORES: tu estás com frio?

COLABORADOR 4: não, não tá tranquilo. gosto muito de criar também, de estar sempre fazendo algo novo. A confeitaria pra mim é um pouco de arte, um pouco é o visual, se vende com os olhos. se colocar algo bonito é diferente. pode até ser bom, mas se não tiver visualmente apresentável, não vai abrir o interesse de comprar. as vezes não tá legal, mas tá com uma aparência boa vai te dá aquela vontade de “há vou levar pra mim experimentar”. então, é muito visual.

ENTREVISTADORES: Vocês chegam a vender bastante torta grande?

COLABORADOR 4: A gente vende mais as pequenas, ainda mais agora nesta época que o pessoal está mais individual, 2 a 3 pessoas, não tem muita junção. agente até deu uma diminuída em pesos e tamanhos para adequar. até porque o Líder está trabalhando com a parte de entrega, até para ficar mais fácil de levar. tivemos que nos adequar.

ENTREVISTADORES: e dos produtos da confeitaria, o que mais vende?

COLABORADOR 4: Torta está vendendo bem

ENTREVISTADORES: algum sabor específico? São quantos tipos de torta?

COLABORADOR 4: o que mais sai é morando e marta rocha

ENTREVISTADORES: Qual que é a mais difícil de fazer?

COLABORADOR 4: Não é que seja difícil, todas tem um trabalho por trás. são um pão de ló, é uma nós que tem que caramelizar. eu acho que a Marta Rocha é um processo maior do que as outras, não que ela seja difícil, na hora de montar ela se torna igual, mas o processo que vem antes dela é maior por causa dos ovos moles, da noz que tem que triturar, caramelizar. é um processo maior, mas na hora de montar todas se tornam iguais.

ENTREVISTADORES: é a que mais vende?

COLABORADOR 4: É uma das que mais vende, agora morango já tá meio que parelho.

ENTREVISTADORES: Qual que é a melhor torta na tua opinião?

COLABORADOR 4: Na minha opinião é a de morango.

ENTREVISTADORES: Morango?

COLABORADOR 4: é, eu não sou muito do doce, e ela é mais equilibrada, mas nisso vai de gosto, tem gente que gosta de torta mais doce, daí vai preferir uma de bombom.

ENTREVISTADORES: O que tua acha, dentro da tua visão, do tempo que tu trabalhas aqui, que é o diferencial da empresa (produtos, da empresa em geral, atendimento, são as

peessoas, é o gestor? Nós precisamos entender um pouco desta dinâmica para poder ajudar lá na frente com as respostas

COLABORADOR 4: Acho que o que faz mover tudo é o geral. É uma trajetória que ele já trouxe; eu já trabalhei em outras em presas, quando eu entrei aqui, tive que me readequar ao processo. Eu tinha liberdade na confeitaria, mas era uma liberdade que não era monitorada. as vezes tu topas fazendo algo, mas que tá perdendo dinheiro e não sabe, por ter essa liberdade. e aqui a gente tem essa liberdade monitorada, a gerente acompanha processo de pesagem, orienta, “ah vamos criar algo novo” então vamos fazer toda a pesagem, estimar custo, para ver se vale a pena vender, qual preço a ser adotado ao cliente, se a logística fica boa pra gente, se tem local para guardar, armazenar, então é um processo que acho que ele já trouxe do pai dele. ouço o pessoal mais velho falar. acho que tudo funciona por causa disso, o líder tem um rigor na cobrança.

ENTREVISTADORES: Ele cobra bastante?

COLABORADOR 4: ele é bem criterioso nessa parte de qualidade, do produto sair sempre padrão... e é uma coisa que tem que ter, tem que ter o padrão.

ENTREVISTADORES: este é o processo que tu dirias que vocês criam o produto e ofertam?

COLABORADOR 4: Sim, e o processo de funcionamento geral, que nem tu me perguntaste, acho que vem disso, de ter um aval, um olhar dele, das gurias do atendimento, do caixa, da produção, e cativar o cliente, porque todo cliente que vem aqui já é bem dizer da família. já conhece o pão, já sabe o nome do produto, ele mesmo se auto atente. cria este vinculo, são clientes de muito tempo. E os que não são de muito tempo, vem e já criam esta estrutura por ter já uma logística pronta para ele, já chega ali, tem todo um atendimento organizado.

ENTREVISTADORES: e tua acha que esta forma que vocês criam o produto que vocês produzem, ela é eficiente, funciona? Ou poderia ter formas de melhorar a produtividade? Porque te perguntei da Marta rocha, tu me falaste que é a que mais vende, e ao mesmo tempo é a que mais do trabalho, então, numa logica, tentar simplificar o produto, ou seja, quanto mais complexo o produto, mais não de obra dá, mais caro ele curso, não é só pela matéria-prima, é pelo tempo. Na manufatura o tempo é o principal. se tu tens um produto que faz 2 ao invés de 1 pode vender até um pouco mais barato, mas vender muito dele.

dentro desta lógica, o que tu achas que poderia melhorar, ou tu achas que a produtividade é suficiente?

COLABORADOR 4: eu acho que a nossa produtividade é boa, ela é trabalhosa (marta rocha) mas a gente não fica só em cima dela, por exemplo, preciso tostar uma nós, boto no forno e enquanto isso eu faço outra cozia, então a gente não perde esse tempo. Ela é mais trabalhosa, mas a gente não fica só em cima dela, no momento que a nós está tostando, eu já estou fazendo o recheio dela, eu já too batendo o pão de ló, então a gente tem essa dinâmica. se eu ficasse só em cima dela, o meu tempo seria caro. Mas lá a gente funciona assim, a gente faz 3 a 4 processos ao mesmo tempo. Se for analisar, agora a gente está entre 3, a gente tem uma logística boa, nós temos essa dinâmica e funciona toda padaria assim. No momento que uma está fatiando, a outra já está lidando no pão é dinâmico. Quem vende o pão francês também vende o doce, fatia os frios, ela tá la e tá aqui, tem essa dinâmica que 1 faz o serviço de 3, acho que é um custo que se paga, uma dinâmica boa.

ENTREVISTADORES: tu tens ensino médio?

Sim

ENTREVISTADORES: não chegou a fazer faculdade?

COLABORADOR 4: eu fiz engenharia de alimentos na federal até o 3º semestre, daí tive que parar porque minha esposa teve uns problemas de saúde, eu estava com bebe pequeno e não consegui acompanhar, eu trabalhava e estudava ao mesmo tempo. Os meus turnos na faculdade era um semestre de manhã outro de tarde, daí 3 semestres consegui acompanhar, depois com os problemas de saúde e bebe pequeno não consegui voltar. Mas eu sempre gostei desta parte, sempre busquei conhecer mais, sempre aprimorar. e até quem sabe mais a frente voltar a fazer algo.

ENTREVISTADORES: Hoje são 3 pessoas na confeitaria? Como que é a dinâmica? Você reporta para alguém?

COLABORADOR 4: assim, o objetivo lá é todos fazerem tudo e todos aprenderem tudo. no momento que um está em uma função o outro pode desempenhar, porque pode acontecer de

acabar alguma coisa ali e tu tem que estar apto a desenvolver todos processos. A gente distribui conforme a necessidade, a gente olha o balcão e tem o cronograma de trabalho do dia e muito do visual, o que tá vendendo, conforme o movimento.

ENTREVISTADORES vocês têm muito desperdício?

COLABORADOR 4: Mínimo. Tudo a gente procura reaproveitar. Um pão de ló que sobra, a gente procura reprocessar ele, fazer tortinha no pote. O desperdício é mínimo. Até por isso o controle de balcão, a gente procura por poucas coisas, melhor fazer mais vezes do que sobrar. Se perder perde pouco e tem sempre produto novo para o cliente.

ENTREVISTADORES: Vocês têm os produtos de vocês, com a marca Empresa, mas vocês olham alguma referência? Por exemplo, aqui em santa maria, deve ter outras padarias que devem tem a parte de confeitaria bem desenvolvida, vocês chegam a olhar o que os concorrentes fazem? E como tu falou que gosta muito desta parte de confeitaria, tu chegas a estudar tipos sobremesa nova de tortas,

COLABORADOR 4: eu too sempre procurando ver coisas novas, e é que nem eu te disse, a gente faz de acordo com... muita coisa a gente criou. Que nem as tortas, no início as tortas eram difíceis ter saída, daí eu até sugeri par ao LÍDER em uma conversa de a gente fazer fatias de tortas. A gente mudou os recheios um pouco e começou a fazer fatias par ao pessoal levar e conhecer melhor o produto. Ele levando e gostando é mais fácil de ele encomendar uma torta. E foi uma coisa que pegou bastante. E a gente manteve as fatias, que resultou e mais vendas das tortas grandes.

ENTREVISTADORES: e torta fria vende bem?

COLABORADOR 4: Vende. Nós diminuímos o tamanho. E faz fatia também

ENTREVISTADORES: tu gostas de trabalhar aqui?

COLABORADOR 4: Gosto, é uma empresa que entrei, criei o sistema de trabalho e acabei...

ENTREVISTADORES: Porque que tu gostas?

COLABORADOR 4: eu gosto pelo ambiente, é um ambiente bom de trabalho, o Líder é uma pessoa boa.

ENTREVISTADORES: na padaria também, todo mundo se dá bem?

COLABORADOR 4: Sim, sim, tem que ter né. senão tu não consegues.

ENTREVISTADORES: pra ti a coisa tá legal? Tem um clima bom?

COLABORADOR 4: tem um clima bom. e é operacional, não tem muito tempo de conversa. Até por ser cargo de 6h corrida. são bem operacionais, tu entras todo mundo sabe o que tem pra fazer. se precisa de uma ajuda, todo mundo se ajuda, mas é sistema operacional. porque as vezes tu trabalhas em uma empresa que tu tens mais tempo e não consegue desenvolver teu trabalho, fica muita conversa. eu sempre fui uma pessoa operacional, gosto de estar fazendo uma coisa aqui outra ali, negocio tá fluindo, se ficar parando tirar o foco. eu aprendi assim, então acho que encaixei direitinho no processo da Empresa. Eu entrei o sistema já era esse, já entrei nessa logística e acho que agreguei um pouco mais. e tamo aí, tentando sempre aprender e passar alguma coisa que a gente sabe também.

ENTREVISTADORES: como você se vê a médio e longo prazo? Quer retomar estudo,

COLABORADOR 4: Minha intenção é fazer algo no meio de alimentos, não sei ainda o quê, mas se der para fazer algo na parte de alimentos eu vou tentar. Hoje em dia tudo é muito dinâmico, tu precisas ter o diploma par agregar algo mais, as vezes tu tens o conhecimento, mas precisa do papel para dizer quem tu é. Mas é bom, sempre agrega conhecimento.

APÊNDICE F – Entrevista 5

IDADE:

TEMPO DE EMPRESA:

ATENDENTE

ENTREVISTADOR: Queremos conhecer um pouco de ti, nome, idade. Conta um pouquinho da história.

COLABORADOR 5: Não morava aqui. Era de Porto Alegre. Viemos para cá por motivo de doença de minha tia e tinha muito gasto e resolvemos vir para cá para morar com minha vó. Viemos para cá e pedi para minha prima largar currículo. Em uma semana larguei no currículo e, na mesma semana, padaria me chamou. Então, faz sete anos que estou na cidade, e sete anos na padaria.

ENTREVISTADOR: Que legal! Como foi início de trabalhar até o que tu fazes hoje? Como é trabalhar aqui?

COLABORADOR 5: Foi aprendizagem muito grande. Mudei totalmente.

ENTREVISTADOR: Largou currículo, foi procurar trabalho? Como tu apareceu aqui.

COLABORADOR 5: Larguei currículo aqui. Larguei na segunda e, na sexta, dona Marli, mãe dele me chamou.

ENTREVISTADOR: Iniciou fazendo o que aqui? Como foi processo?

COLABORADOR 5: Atendente e, demorou um, dois anos, para fatiar frios. Depois, conferir mercadoria e ficar um pouco no caixa. Ficar no caixa para Jéssica tomar café. Foi assim

ENTREVISTADOR: Como é trabalhar aqui?

COLABORADOR 5: Aprendi muita coisa com Líder. Ele ensina do jeito dele. A gente aprende, fica mais madura.

ENTREVISTADOR: Desse aprendizado, hoje o que mais gosta de fazer. Onde tu te realizas, onde a COLABORADOR 5 faz diferença para a empresa?

COLABORADOR 5: Não pensei nisso não.

ENTREVISTADOR: Esse é o objetivo. A gente faz as perguntas que nunca parou para pensar e daí vem as melhores respostas.

COLABORADOR 5: Não sei.

ENTREVISTADOR: Tu gostas daqui?

COLABORADOR 5: Eu gosto. Se não gostasse, não estaria tanto tempo. Tem altos e baixos.

ENTREVISTADOR: Onde tu te realizas? O que te faz feliz aqui?

COLABORADOR 5: Gosto de fatiar frios, gosta de atender público. Mas não sou cem por cento do caixa porque é uma coisa nova. Nunca imaginei ficar. Ficava um pouquinho para Jéssica, não a manhã toda.

ENTREVISTADOR: Por que? É mais dificuldade?

COLABORADOR 5: Mais dificuldade de dar troco. Pra mim, é mais dificuldade de dar o troco porque nunca fiquei no caixa. Sempre fui atendente. Faz uma semana que estou ali e é bem complicadinho nesse sentido.

ENTREVISTADOR: E, hoje, qual maior dificuldade. Qual é o maior desafio para trabalhar aqui?

COLABORADOR 5: O caixa. Essa parte de dar o dinheiro, o troco. É um processo. A fatiarão também foi um processo. Foi difícil também.

ENTREVISTADOR: Como é tua relação com colegas de trabalho? Com o Líder, com a Gerente?

COLABORADOR 5: Com a Gerente, é tranquila. Com Líder, tem que saber falar com ele porque é muito brabo.

ENTREVISTADOR: É muito brabo? Parece um queridão. Tu tiveste algum problema?

COLABORADOR 5: É o jeito dele, de falar, de tratar.

ENTREVISTADOR: Teve algum momento que te chateou ou tem medo dele?

COLABORADOR 5: Não sei se é medo. Tenho medo de falar com ele. A gente fala mais com a Gerente que com ele.

ENTREVISTADOR: Me dá um exemplo. A vez que deu um frio na coluna. Como tu se virou na situação?

COLABORADOR 5: Agora, não lembro. Geralmente, quando acontece algum problema falo com a Gerente.

ENTREVISTADOR: Como tu se sente trabalhando na empresa?

COLABORADOR 5: a EMPRESA é referência. Ele quer continuar sendo referência como ela é. Ele cobra mais por isso também. Por referência como ela é, não como a gente acha que deveria ser. Quando falo que trabalho na empresa, o pessoal fala ah, a tipão. Ela é bem importante.

ENTREVISTADOR: É muito legal ver essa referência nas pessoas?

COLABORADOR 5: Meus amigos dizem que a empresa é chique, é a mais cara e os produtos são de qualidade. Para as pessoas, a tipão é a melhor padaria da cidade.

ENTREVISTADOR: E, hoje, como tu te imagina no tipão daqui uns cinco anos.

COLABORADOR 5: Não sei se vou estar aqui porque faço técnica em enfermagem. Não tenho mais o que crescer aqui dentro. Agora, estou no caixa, continuo atendendo, e faço tudo.

ENTREVISTADOR: O objetivo desse nosso trabalho é ajudar a partir da análise da empresa. Na tua visão, qual ponto forte da empresa e o que poderia melhorar?

COLABORADOR 5: O ponto forte são as pessoas que eles contratam. Às vezes, nem todos vestem a camisa hoje também.

ENTREVISTADOR: Das 21 pessoas, quantas vestem camisa?

COLABORADOR 5: Umas três. Não, quatro.

ENTREVISTADOR: Qual ponto crítico, que poderia evoluir?

COLABORADOR 5: Como as pessoas quando estão tratando, ele deixa as pessoas mais à vontade. O que a gente fala para as meninas que estão entrando como é o processo. Não é como elas querem arrumar, tem que ser do jeito da Empresa.

ENTREVISTADOR: Como é ensinado isso para as pessoas novas? Vocês, o Líder, a Gerente?

COLABORADOR 5: Somos nós. Quanto a gente está tentando falar com elas, o Líder acha que a gente está chegando ou brigando. Daí tira nossa autoridade para falar com elas. Então, deixa elas fazerem como querem fazer.

ENTREVISTADOR: Então, nesse processo quando vocês estão ensinando alguém, ele vê e acha que vocês estão brigando?

COLABORADOR 5: Eu falo um pouco mais alto, mas não estou brigando e sim tentando ensinar. Daí, eu fico sem saber o que fazer. Deixamos que elas façam o que é certo.

ENTREVISTADOR: Quem é responsável por elas? Quando contrata alguém, como é a dinâmica?

COLABORADOR 5: As mais velhas, tanto eu como a funcionária x, e nós tentamos passar o jeito da empresa.

ENTREVISTADOR: Como tu ensina as pessoas:

COLABORADOR 5: Eu falo e mostro e deixo elas fazerem. Quando não é do jeito que estava ensinando, a gente tenta falar para elas.

ENTREVISTADOR: Daí tem o processo de a pessoa entrar no ritmo da empresa.

COLABORADOR 5: é cansativo e estressa. E uma outra menina não é de boa para escutar.

ENTREVISTADOR: Tem algum ponto importante de tu comentar?

COLABORADOR 5: É isso mesmo. A empresa é boa pelo jeito de conduzir, jeito de atender e de embalar

ENTREVISTADOR: Isso está correndo risco de se perder?

COLABORADOR 5: isso corre o risco de ser perder com as novas pessoas que estão entrando.

APÊNDICE G – Entrevista 6

IDADE: 31 ANOS

TEMPO DE EMPRESA:

ATENDENTE

PRIMOGENITA

ENTREVISTADOR: Então, para a gente iniciar. Me fala teu nome, um pouco do seu conhecimento, formação e como foi processo de entrar na empresa?

COLABORADORA 6: Processo foi que eu estava numa loja e, na pandemia, quem sai primeiro? A novata.

ENTREVISTADOR: Antes, tu trabalhavas em algum outro local?

COLABORADORA 6: Numa loja.

ENTREVISTADOR: Quanto tempo?

COLABORADORA 6: Trabalhei quatro meses. Daí saí. Mandaram embora por causa de pandemia, corte de gastos. Fui entregando currículos. Vim de outra cidade e cidade pequena a gente pega em tudo que é ponta. Tinha um pouco de conhecimento sobre isso e é uma área que gosto. Daí larguei currículo e fiz entrevista.

ENTREVISTADOR: Como foi processo de seleção? Como foi conversar com gestor?

COLABORADORA 6: Foi bem legal. Na entrevista, me assustou um pouco os desenhos porque a gente vem preparada para perguntas e não desenhos. Foi bem legal e me deu oportunidade de ficar de atendente ou ser caixa e daí escolhi, primeiro, me apresentar no que sei, que é atendente.

ENTREVISTADOR: Como é o processo do dia a dia e a dinâmica do trabalho?

COLABORADORA 6: A gente não para nunca e isso é bom. Está sempre com cabeça envolvida. E os horários passam e tu não nota. No resto, tudo tranquilo.

ENTREVISTADOR: O que tu mais gostas aqui?

COLABORADORA 6: Eu gosto de desafios. Sexto dia que estou na fatigadora. Tem que aprender várias coisas, ajuda a empresa nisso porque a empresa crescendo é o nosso salário que está em jogo. Tem que ajudar um ao outro.

ENTREVISTADOR: E é um desafio porque aqui é conhecido por ter frios bem cortadinhos, fininhos?

COLABORADORA 6: É. Tu tens uma maneira da máquina. Tem que aprender a montar, nivelar ela. Isso é bom, é um desafio. Eu agora estou no desafio da máquina. Tenho que aprender ali.

ENTREVISTADOR: Qual experiência de formação? Tu estudaste?

COLABORADORA 6: Tenho técnico de secretariado e fui para área, mas não me adaptei com o ambiente da equipe por ser nova, recém entrando.

ENTREVISTADOR: Qual tua idade?

COLABORADORA 6: Tenho 31. Não me adaptei e fui largar currículos. Fui babá, faxineira e ainda sou. Faço bolo de pote.

ENTREVISTADOR: Tu tens irmãos?

COLABORADORA 6: Duas irmãs.

ENTREVISTADOR: Mais nova ou mais velha?

COLABORADORA 6: A mais velha.

ENTREVISTADOR: É que cuidou de todos?

SABRINHA: Sim. Então tenho que fazer várias coisas

ENTREVISTADOR: Quando sai daqui, tem outras coisas pra fazer?

COLABORADORA 6: Tenho bolo de pote para fazer e algumas faxinas marcadas.

ENTREVISTADOR: Qual é o ponto forte da empresa?

COLABORADORA 6: Os pães, a procedência, a aparência e a qualidade deles. A gente nota as pessoas falando que o pão francês é o melhor, que congela e esquenta e ela está sempre

crocante. Os queijos também falam muito. Os produtos em si. Alguns notam os funcionários e elogiam.

ENTREVISTADOR: Parece ser alegre relação de vocês com clientes?

COLABORADORA 6: Isso. Muito pouco estresse no errar. O errar humano, mas é pouco. É mais elogio.

ENTREVISTADOR: Qual o ponto que visualizou que vê com maior dificuldade, desafio. O que poderia ser melhorado?

COLABORADORA 6: Observei que permanecem funcionários antigos. É uma padaria com nome e com funcionários antigos, que é raro. E estão dando oportunidade de vim novas pessoas e os antigos ensinarem. E ele junto com a gente. Presente. Isso é bom

ENTREVISTADOR: Tu já se sentas parte da empresa?

COLABORADORA 6: Já e eu gosto da maneira dele comandar.

ENTREVISTADOR: Como ele comanda?

COLABORADORA 6: Às vezes, os clientes o enxergam estressado. Tem uns picos de estresse e grito. Isso é uma questão que sai fora. Mas isso é raro. Isso é constrangedor para nós, na frente dos clientes. Isso é um ponto de ruim. Às vezes, funcionário antigo que dá xixi na frente dos clientes por erra, mas já conversei com o Líder.

ENTREVISTADOR: Tu já te posicionaste?

COLABORADORA 6: Me posicionei porque se está tu gostando do emprego e tem que chegar no patrão.

ENTREVISTADOR: Tu disseste isso para ele e como reagiu?

COLABORADORA 6: Ele ficou meio surpreso. E chamou antigas e agora está super bem. Sei que varia as idades e elas trabalham com ele há anos. Eu as entendo também.

ENTREVISTADOR: Vocês são novos, chegam e estão aprendendo com os antigos. Como está sendo isso?

COLABORADORA 6: Perturbador e estressante mentalmente. Isso me agitou e, por isso, fui falar direto com ele.

ENTREVISTADOR. Como elas ensinam?

COLABORADORA 6: Não calmamente. Sempre pressionando que tem que ser certo. Não é assim. Cada um tem um tempo de aprendizado. Isso que me martelava na cabeça e me dei o máximo

ENTREVISTADOR: Foi um ponto mais de relação com colegas de trabalho.

COLABORADORA 6: Agora, já falei. E, agora, estamos em processo.

ENTREVISTADOR: Tu és a mais nova que tem aqui?

COLABORADORA 6: Agora, entrou outra que já tem noção de padaria. E, ainda, sou mais lenta. Tento me manter calma. Todo dia tem coisa nova para aprender. Então, tem que processar rápido e eu me perturbo. Conversei com ele e peguei o feedback e a gente se acertou.

ENTREVISTADOR: Tu te posicionaste?

COLABORADORA 6: Preferi me posicionar e evitar tititi. Pedi respeito só. Tem sido bom. E o mais é... mulher né!?

ENTREVISTADOR: Como funciona isso?

COLABORADORA 6: Trabalhar com homem é mais padrão. Com mulher, é fogo. É desgastante.

ENTREVISTADOR: Tem conflito de gerações ou tempo de casa? Os mais antigos recebem não tão bem os novos?

COLABORADORA 6: Passei por várias turbulências;

ENTREVISTADOR: Tem responsável que ensina? Ou todo mundo ensina?

COLABORADORA 6: Sempre os mais velhos. São duas. Como não entendo jeito de uma, vou para outra. Procuo saber os dois jeitos. E, se não conseguir, chego nele para saber o padrão dele. Na dúvida, pergunto direto.

ENTREVISTADOR: Qual tua relação com a gerência?

COLABORADORA 6: É boa. Geralmente, meninas dizem para perguntar para ela para não estressar eles.

ENTREVISTADOR: Como tu te posiciona, tu tentas melhorar?

COLABORADORA 6: Tento de vários jeitos até chegar nos cabeças. Se estão pegando no pé, daí vai. Tentei uma, duas, três e não deu, algo deu errado.

ENTREVISTADOR: Aqui o local é incrível.

COLABORADORA 6: Perto de faxina pesada, embalar pão e cortar ali é muito bom aqui. Aqui é só observar, prestar atenção e calma. E paciência. E, nos dias que estoura, respira fundo. E não leva isso para teu dia.

ENTREVISTADOR: Tem alguma coisa que tu achas importante falar?

COLABORADORA 6: O que a gente poderia melhorar de não ir tanta embalagem fora. Tipo: o que seria melhor, colocar em bandeja ou saquinhos. No mais, tudo é padrão. Alguém já está orientando-o.

ENTREVISTADOR: Tu te imaginas trabalhando por bom tempo?

COLABORADORA 6: Eu gosto daqui, me imagino. Elas têm muita coisa para me ensinar. Se não ficar, vou levar minha vida aprendizados. Para minha vida, experiência muito boa.