



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RIVAEEL DIEGO SABBI**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS**

**CHAPECÓ**

**2016**

**RIVAEEL DIEGO SABBI**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Mauro Dall’Agnol

**CHAPECÓ**

**2016**

**DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação**

Sabbi, Rivaél Diego  
Diagnóstico Organizacional para Micro e Pequenas  
Empresas/ Rivaél Diego Sabbi. -- 2016.  
1 f.:il.

Orientador: Roberto Mauro Dall'Agnol.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Administração , Chapecó, SC, 2016.

1. Diagnóstico Organizacional para Micro e Pequenas  
Empresas. I. Dall'Agnol, Roberto Mauro, orient. II.  
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

RIVAEEL DIEGO SABBI

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Mauro Dall'Agnol.

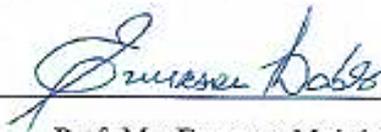
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:  
17/06/2016.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dr. Roberto Mauro Dall'Agnol.



---

Prof. Me. Emerson Moisés Labes.



---

Prof.ª Esp. Juliana Fabris.

À minha família, por todo apoio e  
dedicação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por todas as bênçãos em minha vida, por ter me permitido chegar até aqui com muita força e sabedoria, iluminando meu caminho nos momentos mais difíceis.

Agradeço meu pai, Celito Luiz Sabbi e minha mãe Mazeli Fortes dos Santos, por toda garra e fé, pela educação e ensinamentos que muito me ajudaram em minha trajetória e por todo o apoio e confiança que tornaram possível esta realização.

Agradeço meus irmãos Vitor Antonio Sabbi e Ilezam Keila Sabbi por fazerem parte da minha vida e por terem me dado toda referência e apoio na minha formação pessoal.

À minha namorada Danieli Tonatto, pelo amor, apoio, dedicação e paciência demonstrados no decorrer deste curso, sempre me dando forças para continuar.

À UFFS pela oportunidade impar de desenvolvimento acadêmico, proporcionado pela sua filosofia de ensino diferenciada, que prepara cidadãos não somente para atuar no mercado de trabalho, mas sim, para serem os agentes principais das suas vidas.

Ao Prof. Dr. Orientador Roberto Mauro Dall’Agnol, pelas valiosas recomendações e por toda sua disponibilidade e confiança demonstradas neste árduo processo.

Agradeço a coordenação de curso de Administração da UFFS e a todos os seus professores, que possibilitaram a conclusão de mais esta etapa da minha formação, através de muita dedicação e de toda sua excelência metodológica.

Aos meus colegas de curso, pelos ótimos momentos compartilhados, pelo aprendizado mútuo e pela inestimável ajuda nos trabalhos em equipe.

E por fim, agradeço ao gestor da organização objeto deste trabalho, por abrir as portas da sua empresa para que eu pudesse aplicar os conhecimentos adquiridos na academia, compreendendo melhor a dinâmica organizacional da nossa região.

## RESUMO

Historicamente as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) sofrem com a pouca profissionalização de suas gestões, seja por fatores econômicos, sociais, culturais, por falta de conhecimento administrativo, essas organizações não mantem uma gestão estruturada de seus negócios. Isso implica em dificuldades e baixa capacidade competitiva. Apesar das MPE's representar o maior número de empresas brasileiras e com grande importância socioeconômica, ainda há poucas teorias da administração desenvolvidas no contexto dessas empresas. Assim sendo, o objetivo deste trabalho é propor um instrumento de diagnóstico organizacional voltado às micro e pequenas empresas industriais. O estudo tem caráter qualitativo, com fins descritivos, realizada por meio de pesquisa de campo, utilizando-se do estudo de caso de uma microempresa do setor moveleiro de Chapecó-SC. A coleta de dados se deu por entrevistas semiestruturadas junto ao gestor da empresa. Para a análise, se utilizou da análise de conteúdo. A pesquisa se desenvolveu em três etapas: Elaboração do instrumento; Aplicação do instrumento em um caso; e Validação do instrumento. Os resultados da primeira etapa permitiram identificar 23 elementos necessários para um diagnóstico empresarial e elaborar um instrumento inicial com 99 questões para investigação, validado junto à especialistas das áreas de administração estratégica, produção, marketing, financeira e recursos humanos. A aplicação desse instrumento em um caso permitiu constatar necessidades peculiares do diagnóstico de uma MPE. A análise e ajuste do instrumento inicial resultou na exclusão de 36 questões, reformulação de 17, reformulação e agrupamento de outras 30 e manutenção de 16 questões, além do desenvolvimento de um roteiro de observação para avaliação da produção. Com esses dados, o instrumento inicial foi ajustado, assim o instrumento final ficou com 57 questões e um roteiro para observação de dois pontos (organização dos estoques e da fábrica), tornando a proposta aplicável à realidade das MPE's industriais.

Palavras chave: Diagnóstico Organizacional. Micro e Pequenas Empresas. Indústria Moveleira

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema básico de custeio. ....	27
Figura 4 - Exemplo de Demonstração do Fluxo de Caixa.....	35
Figura 5– Modelo de avaliação de empresas e negócios.....	48
Figura 6 – Matriz SWOT ou FOFA .....	56
Figura 7– Matriz Estratégica .....	57
Figura 8– Modelo 3 E’s de diagnóstico organizacional .....	60
Figura 9 - Fases da elaboração do instrumento de diagnóstico. ....	81
Figura 10 - Fases da aplicação do instrumento de diagnóstico. ....	84
Figura 11- Síntese do processo de pesquisa. ....	88

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Classificação dos itens ABC .....	24
Quadro 2– Composto de marketing e suas subdivisões. ....	29
Quadro 3 – Modelo de Balanço Patrimonial para MPE’s. ....	33
Quadro 4 – Modelo de Demonstração do Resultado do Exercício para MPE’s.....	34
Quadro 5- Indicadores financeiros. ....	36
Quadro 6– Exemplos de doenças e sintomas empresariais .....	45
Quadro 7 - Componentes, elementos e ferramentas para a avaliação de empresas e negócios. .....	51
Quadro 8 - Componentes, elementos e ferramentas da avaliação externa, interna e Matriz FOFA.....	57
Quadro 9– Tipos de estilo gerencial .....	62
Quadro 10 - Síntese modelo de diagnóstico “3E’s”. ....	63
Quadro 11 - Componentes, elementos e ferramentas do modelo de diagnóstico “3E’s”.....	63
Quadro 12 - Componentes, elementos e ferramentas do diagnóstico para pequenas e médias empresas. ....	67
Quadro 13– Síntese dos componentes de análise dos modelos de diagnóstico.....	69
Quadro 14 - Classificação do porte das empresas, segundo faturamento bruto anual. ....	71
Quadro 15 - Classificação do porte das empresas segundo número de empregados. ....	71
Quadro 16 - Conceitos e áreas da administração.....	82
Quadro 17 - Elementos de análise e suas áreas. ....	90
Quadro 18 - Evidências de que as questões estavam confusas para MPEs.....	93
Quadro 19 - Sugestões de inclusão de elementos de análise.....	94
Quadro 20 - Evidências da importância do questionamento. ....	95
Quadro 21 - Elementos de análise e suas áreas após avaliação por especialistas. ....	95
Quadro 22 - Diagnóstico da administração de marketing. ....	101
Quadro 23 - Diagnóstico da administração de RH.....	103
Quadro 24 - Diagnóstico da administração de produção.....	104
Quadro 25 - Diagnóstico da administração financeira. ....	107
Quadro 26 - Diagnóstico da administração estratégica. ....	108
Quadro 27 - Pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades.....	115

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais dificuldades para a condução das MPE's ativas.....	75
Tabela 2 - Número de elementos das áreas da administração .....	90
Tabela 3- Resposta questão nº 1 especialista administração estratégica. ....	91
Tabela 4- Resposta questão nº 1 especialista administração da produção.....	92
Tabela 5 - Resposta questão nº 1 especialista administração financeira. ....	92
Tabela 6- Resposta questão nº 1 especialista administração de RH.....	92
Tabela 7- Análise da rivalidade entre empresas existentes. ....	111
Tabela 8- Análise de ameaças de produtos substitutos. ....	112
Tabela 9- Análise da ameaça de novos entrantes. ....	113
Tabela 10- Análise poder de negociação dos fornecedores.....	113
Tabela 11- Matriz FOFA CLS Móveis.....	116

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição da importância das questões e/ou pontos de investigação para o diagnóstico de MPES. ....	93
Gráfico 2 - Classificação das questões aplicadas no processo de diagnóstico. ....	97
Gráfico 3 - Questões excluídas.....	98
Gráfico 4 - Análise das cinco forças competitivas de Porter.....	114

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	15
1.2 OBJETIVO GERAL .....	16
1.3.1 Objetivos Específicos .....	16
1.4 JUSTIFICATIVA .....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1 A GESTÃO E SUAS ÁREAS FUNCIONAIS .....	18
2.1.1 Gestão e as funções administrativas .....	18
2.1.2 Administração da produção .....	20
2.1.3 Administração de marketing .....	28
2.1.4 Administração financeira .....	31
2.1.5 Administração de recursos humanos .....	40
2.2 O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	43
2.2.1 Modelos de diagnóstico .....	47
2.2.1.1 Avaliação de empresas e negócios .....	48
2.2.1.2 Análise externa, interna e matriz FOFA .....	54
2.2.1.3 Modelo 3E's .....	59
2.2.1.4 Diagnóstico para pequenas e médias empresas industriais .....	65
2.2.1.5 Síntese dos componentes de análise dos modelos .....	69
2.3 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL .....	70
2.3.1 A gestão nas MPE's .....	74
3. METODOLOGIA .....	79
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	79
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE .....	80
3.3 ETAPAS DA PESQUISA .....	80
3.3.1 Elaboração do instrumento inicial de diagnóstico .....	81
3.3.2 Aplicação do instrumento em um caso .....	84
3.3.3 Validação do instrumento .....	87
3.3.4 Síntese do processo de pesquisa .....	88
4. RESULTADOS .....	89
4.1 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO .....	89
4.1.1 Análise de modelos desenvolvidos .....	89
4.1.2 Agrupamento dos elementos dos modelos em áreas da administração .....	89
4.1.3 Seleção dos elementos, questões e/ou pontos de investigação; .....	90
4.1.4 Avaliação por especialistas .....	91
4.1.5 Estruturação do instrumento .....	96

4.2 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO .....	96
4.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO – ESTUDO DE CASO .....	99
4.3.1 Diagnóstico da empresa CLS Móveis e Aberturas .....	99
4.3.1.1 Breve histórico .....	100
4.3.1.2 Administração de marketing .....	101
4.3.1.3 Administração de recursos humanos .....	102
4.3.1.4 Administração da produção .....	104
4.3.1.5 Administração financeira .....	107
4.3.1.6 Administração estratégica .....	108
4.3.2 Análises do posicionamento competitivo e Matriz FOFA .....	111
4.3.2.1 Análise das cinco forças de Porter .....	111
4.3.2.2 Matriz FOFA .....	114
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	119
REFERÊNCIAS .....	121
APÊNDICE A – Roteiro de preparação para o diagnóstico .....	126
APÊNDICE B – Instrumento de diagnóstico inicial .....	128
APÊNDICE C – Instrumento de diagnóstico final .....	143
APÊNDICE D - Roteiro de observação para o diagnóstico .....	150

## 1 INTRODUÇÃO

Gerenciar os recursos organizacionais (financeiros, humanos, tecnológicos, etc.) de forma a melhorar a competitividade da organização no atual cenário econômico não é tarefa fácil. Assim, é natural que empresários e empreendedores sintam certo temor ao tomar suas decisões, levando em consideração a diversidade e complexidade das variáveis envolvidas nos processos de gestão e presentes no ambiente do negócio. Para isso, é de fundamental importância diagnosticar a situação conjuntural da organização e analisar os investimentos a serem aplicados no negócio, os custos, as estratégias, os objetivos e os processos que a empresa utiliza para se manter competitiva no mercado.

Tudo isso é válido para as pequenas empresas, que historicamente dão pouca atenção a profissionalização da sua gestão e sofrem com problemas advindos deste fato (TEIXEIRA; TOSO; GRZYBOVSKI, 2009).

Decidir com base em informações do ambiente interno e externo da organização é uma questão básica, pois a interação entre esses dois ambientes interferem e condicionam as estratégias organizacionais. Porém, devido à complexidade dos dados ou a acelerada rotina dos executivos, eles sozinhos, muitas vezes não conseguem fazer todas as análises para gerir suas empresas. Neste sentido, podem utilizar do conhecimento e experiência de outros profissionais, os consultores, que por meio de técnicas e métodos específicos, com o apoio dos membros internos da organização, identificam soluções e facilitam o desenvolvimento da empresa (OLIVEIRA, 1996).

Uma das principais ferramentas de trabalho de um consultor é o diagnóstico organizacional que permite uma visão mais ampla e clara da situação presente da empresa em análise e, assim, facilita o processo de intervenção e alinhamento dos processos aos objetivos do negócio. No entanto, a realização de diagnósticos é uma tarefa um tanto subjetiva, uma vez que as diferentes características das organizações requerem ajustes nos métodos de investigação e nas questões a serem contempladas, pois conforme Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 148) “A realização do diagnóstico parte do pressuposto de que qualquer visão da organização será necessariamente parcial e que é preciso usar uma metodologia estruturada e somar diferentes visões para retratar convenientemente o objeto de análise.”

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Carneiro e Dall’Agnol (2005, p. 21) salientam que muitos empresários atuam com pouco conhecimento sobre gestão. “Motivados por conhecimentos técnicos nas áreas que pretendem atuar, trabalham sem priorizar a gestão, incorrendo dificuldades de sobrevivência a curto prazo”.

Nas empresas de pequeno porte e menos longevas, as estratégias não são formalizadas, os sistemas contábeis e financeiros não são estruturados, o planejamento operacional é frágil e o sistema de informações que apoiam as decisões gerenciais, quando existe, é pouco confiável. Isso dificulta o planejamento de estratégias eficazes para confrontar as dificuldades empresariais e acompanhar os resultados obtidos, a partir da comparação entre o planejado e o realizado (PETRY; NASCIMENTO, 2007).

Além de dificultar a sobrevivência e competitividade, a pouca estruturação gerencial das MPE’s complica a aplicação de um processo de diagnóstico, uma vez que “[...] o banco de dados da pequena empresa está na cabeça do empreendedor” (ESCRIVÃO FILHO, 2003; DREHER; TOMIO; ULLRICH, 2003 apud TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009, p. 13).

Portanto, “as micro e pequenas empresas, ainda representam um grande desafio teórico para a ciência da Administração”. Essa dificuldade em compreender as organizações de menor porte deve-se, em grande parte, pela utilização de modelos teóricos formulados a partir de estudos em grandes organizações contextualizadas na realidade de países desenvolvidos (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009, p. 11-12).

O diagnóstico procura uma visão global da empresa, e a partir desta amplitude, permite a verificação de problemas organizacionais e os indícios de suas causas, para a formulação de soluções aceitáveis às dificuldades da empresa (KINGESKI, 2005).

Devido às características peculiares das pequenas organizações, Longo (1990, p. 187) salienta que é de fundamental importância a sensibilidade no momento de escolher métodos ao diagnóstico dessas empresas, sempre “[...] adaptando-os à empresa e não ao contrário”.

Diante disso, o presente estudo tratou do tema de diagnóstico organizacional, voltando esforços para a temática no que se refere às micro e pequenas empresas industriais e buscou a solução da problemática de **como estruturar um instrumento de diagnóstico aplicável às micro e pequenas empresas industriais?**

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Propor um instrumento de diagnóstico organizacional voltado às micro e pequenas empresas industriais.

### 1.3.1 Objetivos Específicos

- Identificar os principais elementos necessários para um diagnóstico empresarial;
- Elaborar um instrumento de diagnóstico validado junto a especialistas;
- Ajustar o instrumento às necessidades das micro e pequenas empresas industriais;
- Aplicar o instrumento de diagnóstico, validado, em um caso real, com vistas a constatar necessidades peculiares das micro e/ou pequenas empresas;

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo o SEBRAE (2013a, p.27) no ano de 2012, as micro e pequenas empresas (MPE's) representavam 99% dos empreendimentos, quase 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial paga aos trabalhadores dos estabelecimentos não agrícolas do Brasil. Além disso, de acordo com o IBGE (2003, p. 15) as MPE's ajudam no desenvolvimento do país, já que também servem de “[...] ‘colchão’ amortecedor do desemprego”, onde em épocas de crise econômica, os pequenos negócios são uma alternativa de ocupação da mão de obra excedente.

Mas, conforme salientado por Carneiro e Dall’Agnol (2005), Petry e Nascimento (2007), Teixeira, Toso e Grzybovski (2009), entre outros, às micro e pequenas empresas historicamente sofrem com a pouca profissionalização de suas gestões, o que acarreta em dificuldades de sobrevivência e competitividade.

Para o enfrentamento das dificuldades mencionadas, uma importante ferramenta é o diagnóstico organizacional, pois permite aos gestores e consultores uma visão global da empresa, e a partir desta amplitude, a verificação de problemas organizacionais e suas causas, para formulação de soluções aceitáveis às dificuldades da empresa (KINGESKI, 2005). Ou seja, o diagnóstico “[...] ajuda a empresa a conhecer a si própria e facilita o processo de mudança” (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999, p.146).

Contudo, segundo Tavares, Ferreira e Lima (2009 p. 11-16) “as micro e pequenas empresas, ainda representam um grande desafio teórico para a ciência da Administração”. Os modelos teóricos existentes foram formulados a partir de estudos em grandes organizações

contextualizadas na realidade de países desenvolvidos. Estudos que pretendam caracterizar aspectos da gestão de microempresas devem utilizar elementos e metodologias com capacidade de diferenciá-las.

Assim, o que torna este trabalho importante é que ele contribui com a temática de diagnóstico organizacional em micro e pequenas empresas, no meio acadêmico; oferece uma ferramenta aos consultores que podem se utilizar de um instrumento ajustado ao contexto das microempresas industriais, no meio profissional; e as MPE's industriais podem se utilizar da ferramenta para melhorar suas gestões e facilitar seu desenvolvimento, no meio socioeconômico..

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesse capítulo se abordam as questões sobre a gestão e suas áreas funcionais, o diagnóstico organizacional e as Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Os conceitos aqui apresentados serviram de sustentação para o desenvolvimento desse trabalho.

### **2.1 A GESTÃO E SUAS ÁREAS FUNCIONAIS**

Para ampliar o entendimento sobre gestão e suas áreas, se deu ênfase nesta seção nas funções fundamentais da administração e se elencou alguns conceitos e responsabilidades das áreas funcionais da administração da produção, marketing, financeira e recursos humanos.

#### **2.1.1 Gestão e as funções administrativas**

Antes de entrarmos no mérito das áreas funcionais, é necessário o entendimento do que é gestão e quais são as funções fundamentais da administração.

Segundo Maximiano (2009, p. 11) a palavra administrar pode ser usada como sinônimo de gerenciar ou seja, administração e gestão tem o mesmo significado “[...] um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos”.

Para Bateman e Snell (2010, p. 15) “[...] administração é o processo de trabalho com pessoas e recursos, que visa cumprir as metas de uma organização.” Tal processo é segmentado em quatro funções que representam os princípios fundamentais da administração, sendo elas: planejar, organizar, liderar e controlar.

Planejar, de acordo com Lacombe e Heilborn (2008, p.49) é “[...] pensar antecipadamente o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo”. Para tanto, é necessário coletar dados, diagnosticar situações, determinar objetivos e metas, traçar estratégias e estabelecer um cronograma que permita acompanhar a execução.

Organizar, segundo Bateman e Snell (2010, p. 16) “[...] é reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atingimento dos objetivos”. Isso requer identificar, dividir e agrupar o trabalho e as pessoas que o realizarão, definir responsabilidades e autoridades de forma que as pessoas e as coisas trabalhem no sentido de alcançar o máximo desempenho.

Liderar, para Schermerhorn Jr. (2007, p. 17) “[...] é o processo de elevar o entusiasmo das pessoas para o trabalho e inspirá-las a cumprir os planos e atingir os objetivos.” De forma a conduzir o grupo e criar um comprometimento para uma mesma visão.

Controlar, é a função que “[...] assegura que as atividades da organização levam-na em direção aos objetivos”. Ou seja, medir os resultados alcançados comparando-os com os planejados, assim, é possível fazer os ajustes necessários rumo aos trilhos dos objetivos organizacionais (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.50).

Os autores citados, salientam que as funções administrativas na prática não ocorrem de maneira ordenada como foi exposto. Normalmente o volume de trabalho do administrador requer que esse profissional fique atento a vários fatores e apagando incêndios constantemente, ou seja, fazendo diversas coisas mais ou menos ao mesmo tempo.

Por isso, Bateman e Snell (2010) afirmam que um bom administrador não negligencia nenhuma das quatro funções fundamentais. E, para tanto, este profissional se utiliza de uma série de habilidades, ou melhor, competências gerenciais, como chama Maximiano (2009). Aqui agrupadas em três categorias:

- a) Competência técnicas: capacidade de desempenhar uma tarefa específica que envolve um determinado método ou processo;
- b) Competência intelectual: é a capacidade de identificar e solucionar problemas em benefício da equipe e da organização, com base em informações concretas ou através da criatividade;e
- c) Competências interpessoais e de comunicação – está diretamente relacionada a liderança, ou seja, é a capacidade de liderar, motivar e se comunicar eficazmente, seja com os subordinados, superiores ou clientes de uma organização.

A complexidade e o volume do trabalho de gerenciar é alto. Por este motivo, as organizações dividem as tarefas específicas em áreas funcionais, o que facilita o alcance de seus objetivos. Maximiano (2009), considera que as áreas mais importantes para qualquer instituição são: produção (operações), marketing, finanças, recurso humanos, pesquisa e desenvolvimento. Todas as áreas são coordenadas pela administração geral ou estratégica.

Pensar estrategicamente uma empresa, para Pereira (2010, p.25), envolve questões complexas do macro ambiente de negócio. Em outras palavras, para administrar estrategicamente “tem-se que ir até o futuro imaginar o que a organização pretende e a partir daí trazer esses elementos para o presente para formular as estratégias que levarão a

organização a esse futuro imaginado, ou melhor dizendo, criado.” O autor complementa ao afirmar que isso não é um exercício de adivinhação, mas um estudo reflexivo, multidisciplinar e sinérgico do ambiente de negócios da organização.

A administração estratégica tem como principal responsabilidade enxergar a organização como um todo, observar aspectos internos e externos e desenvolver planos estratégicos que sejam capazes de direcionar todas as áreas funcionais, para que juntas, sejam capazes de solucionar problemas e atingir os objetivos da empresa, para tanto os gestores planejam estrategicamente, organizam, lideram, controlam e avaliam a empresa na sua totalidade.

No próximo tópico são apresentados as áreas administrativas de produção, marketing, finanças e recursos humanos.

### **2.1.2 Administração da produção**

A função primordial da administração da produção é gerenciar recursos de modo a permitir transformar insumos em bens ou serviços de maneira rápida, eficiente, a um custo baixo e sem erros (JACOBS; CHASE; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Portanto, produção é uma palavra genérica, que não remete apenas a produção de algum bem material, mas, também de serviços. Normalmente a terminologia “administração da produção” está associada a empresas industriais e, quando se refere a prestação de serviços ou empresas comerciais, utiliza-se o termo “administração de operações” (MOREIRA,2011).

O processo produtivo é, em geral, dividido em três componentes. *Input* (entradas), o processo de transformação e os *outputs* (saídas). Os *inputs* estão relacionados aos recursos a serem utilizado no processo de transformação de alguma forma (materiais, dados, consumidores, instalações, pessoal, etc.). O processo de transformação é responsável por converter os *inputs* em *outputs*. Nele reúnem-se os *inputs* aos recursos produtivos que agem para transformá-los. Os dois principais recursos produtivos são instalações (prédios, equipamentos, terreno e tecnologia de produção) e os funcionários. Na outra ponta temos os *outputs*, que representam as saídas ou resultados da transformação, podendo ser bens (*outputs* tangíveis) ou serviços (*outputs* intangíveis) (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Segundo Maximiano (2009) existem três processos produtivos básicos:

- Produção de massa: entrega de grande quantidade de produtos semelhantes, podendo ser complexos ou simples;

- produção por processo contínuo: é o fornecimento contínuo de um único produto ou serviço (gasolina, corantes, açúcar, etc.); e
- produção unitária e em pequenos lotes: é o processo realizado sob encomenda, podendo ser simples ou complexos.

O processo produtivo, assim como as estratégias produtivas devem estar alinhadas com os objetivos corporativos maiores e, com os anseios dos clientes que consumirão os produtos ou serviços oferecidos. Portanto, a elaboração desses processos dependerá da dimensão competitiva em que a organização pretende atuar. Assim, Jacobs e Chase (2009, p. 25) indicam as seguintes dimensões competitivas:

- **Custo ou preços:** é marcada pela procura constante de redução do preço de venda. As empresas que atuam com essa dimensão normalmente comercializam produtos sem grandes diferenças (*commodities*) e atendem clientes que compram unicamente com base no preço;
- **Qualidade:** está diretamente relacionada com a excelência produtiva. Assim, pode-se elencar duas características que definem a qualidade em um produto, a qualidade do projeto ou a qualidade do processo. A primeira refere-se ao conjunto de atributos e recurso que o produto contém (qualidade da matéria prima, tecnologia, *design*, etc.). Já a segunda característica, está relacionada a confiabilidade do produto, ou seja, o quão eficiente é o controle de qualidade da produção. A qualidade permite diferenciação pela agregação de valor ao produto que condiciona o consumidor a pagar mais pelo mesmo;
- **Velocidade de entrega:** existem mercados que necessitam de um fornecimento mais rápido. Assim, aumentar a velocidade produtiva pode garantir bons diferenciais competitivos;
- **Confiabilidade na entrega:** essa dimensão relaciona-se com a capacidade da empresa em entregar os produtos na data prometida, ou antes dela, aos clientes;
- **Enfrentando a mudança na demanda:** é a capacidade da empresa em adequar-se as variações de demanda. Por isso, é fundamental o bom balanceamento da capacidade produtiva para lidar com o dinamismo da demanda do mercado no longo prazo;
- **Flexibilidade e velocidade de lançamento de novos produtos:** é a dimensão que envolve a capacidade da empresa em desenvolver um novo produto, reformular seu

processo produtivo e disponibiliza-lo no mercado. Com isso, a empresa consegue disponibilizar uma grande variedade de produtos aos seus clientes.

Silveira et al. (2013, p. 166-167) afirmam que o fator determinante da eficiência produtiva do polo industrial moveleiro do sul e sudeste brasileiro é a estratégia de produção. Nessas empresas são maiores os índices de cumprimento da programação da produção, e menores os níveis de produtos com defeitos de fabricação.

Já as empresas ineficientes de acordo com Silveira et al. (2013, p.166), possuem elevada deficiência no planejamento produtivo da organização, que acabam a investir de maneira desproporcional à situação atual da empresa e perspectivas de crescimento, gerando capacidade de produção ociosa e excesso de capital imobilizado.

Planejar e controlar a capacidade produtiva para Slack, Chambers Johnston (2009) é a “[...] tarefa de determinar a capacidade efetiva da operação produtiva, de forma que ela possa responder à demanda.” Ou seja, decidir como a produção deve reagir em relação à flutuação da demanda.

Segundo Fernandes e Godinho Filho (2010, p.11) as principais atividades para o Planejamento e Controle da Produção (PCP) são:

- Prever a demanda;
- Desenvolver um plano de produção agregado (balanceado com a demanda de determinado período);
- Realizar um planejamento da capacidade que suporte o plano de produção agregado;
- Programar a produção no curto prazo;
- Controlar por meio de regras de controle;
- Controlar a emissão e liberação das ordens de produção e compra;
- Controlar os estoques;
- Programar/sequenciar as tarefas nas máquinas.

O processo de planejamento da capacidade produtiva deve ser encarado como algo cíclico. Para Martins e Laugeni (2005) empresas de eficazes avaliam de forma cíclica o quão próximas estão de seus objetivos e como anda sua competitividade em termos de produtividade. Esse processo ocorre mediante quatro fases: medida, avaliação, planejamento e melhoria da produtividade.

Ainda segundo Martins e Laugeni (2005), a medida da produtividade de uma organização ocorre basicamente com dois tipos de indicadores. **Produtividade total** que corresponde a relação entre a medida do *output* (produção) gerado em determinado período e a medida de todos os *input* (insumos) consumido no mesmo período (dia, mês, ano, etc.). E a **produtividade parcial**, que relaciona o produzido, medido de alguma forma, e o consumido de um dos recursos, assim, mede-se a produtividade da mão de obra, do capital, dos materiais e outros.

Para medir a produtividade em indústrias se faz necessário controlar a produção. No que se refere aos controles, se destaca neste trabalho os controles de estoques, de qualidade e dos custos produtivos.

Segundo Moreira (2011, p. 447) os estoques são classificados em algumas tipologias básicas, como estoque de: matéria-prima; peças e outros itens comprados de terceiros ou fabricados internamente; material em processamento; e produtos acabados.

O estoque é o regulador da velocidade de fluxo produtivo, pois a falta de insumos podem retardar a produção. Esses elementos representam um alto valor investido pela organização e, em termos financeiros, são determinantes no cálculo das taxas de rentabilidade da empresa, pois elevam o valor dos ativos totais (bens e direitos) da organização, que justifica a importância de um bom controle dos estoques (MOREIRA 2011, p. 448).

Como controlar estoques é tarefa complexa em uma organização, é necessários desenvolver alguns métodos para dar prioridade aos itens com maior relevância na gestão dos estoques. Moreira (2011, p. 452) indica a ferramenta chamada de “Curva ABC”. O objetivo da ferramenta é estabelecer algum critério que permita distinguir claramente o nível de importância que se dará aos diferentes itens em estoque.

Uma maneira comum de diferenciar a importância dos itens estocados é fazer uma lista desses de acordo com suas “[...] **movimentações de valor** (sua taxa de uso multiplicada pelo seu valor individual)”. Mas outros critérios podem ser empregados como, por exemplo: Consequência da falta de estoque, incerteza de fornecimento, alta obsolescência ou risco de deterioração. O fundamental é que sejam percebidos os itens que precisam de um controle mais cuidadoso. Geralmente, uma pequena proporção dos itens totais estocados representará uma grande importância no controle do estoque. Esse fenômeno é chamado de lei de Pareto (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p.377-378).

O Quadro 1 a seguir ilustra como os itens da Curva ABC são elencados:

Quadro 1- Classificação dos itens ABC

Classe Item	% do volume em estoque	% importância para o estoque total
A	20 %	80 %
B	30 %	10%
C	50 %	10%

Fonte: Elaborado a partir de Slack; Chambers e Johnston, (2009, p.377).

Na classificação, os gestores de estoque podem concentrar esforços no controle dos itens mais significativos do estoque, ou seja, item A, depois B e por último item C. Os sistemas de controle são os mais diversos, mas o que interessa é que as abordagens mais rigorosas sejam atribuídas aos itens de classe A (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Em relação à qualidade, antes de entrarmos no mérito de como controlá-la, é fundamental entendermos o seu conceito.

Para Slack, Chambers, Johnston (2009, p. 523), qualidade na visão das operações, é “a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Sendo assim, se a experiência com o produto ou serviço for melhor do que o esperado, então a qualidade é alta. Se o desempenho do produto ou serviço estiver abaixo das expectativas do consumidor, a qualidade é baixa. Já, se o desempenho do produto ou serviço corresponder às expectativas dos consumidores, a qualidade é aceitável. Portanto o desafio da organização como um todo é fechar as lacunas da qualidade, deixando os produtos ou serviço em conformidade com as expectativas dos consumidores.

Os autores supracitados indicam que o processo de controle da qualidade ocorre basicamente em seis passos de forma cíclica:

- 1º. Definir as características de qualidade do produto/serviço;
- 2º. definir como medir cada característica;
- 3º. estabelecer padrões de qualidade para cada característica de qualidade;
- 4º. controlar a qualidade sob esses padrões;
- 5º. encontrar e corrigir causas de má qualidade;
- 6º. continuar a fazer melhoramentos.

Esses passos são elencados na forma do “Ciclo PDCA” de controle de processos apresentado por Campos (2004). O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) é um termo em inglês que significa Planejamento, Execução, Verificação e Atuação Corretiva. Ou seja, esse ciclo inicia com a determinação das metas de controle, após é definido o método que permitirá atingir tais metas, educar e treinar o pessoal, executar as tarefas, verificar os resultados da tarefa executada, atuar corretivamente e redefinir as metas caso necessário. Esse processo permite a constante manutenção de melhorias, não só nos processos de controle da qualidade, como em outros processos também.

Vale destacar as afirmações de Moreira (2011, p. 552) “[...] se a companhia conseguir produzir produtos ou prestar serviços de alta qualidade a preços compatíveis, irá colocar-se em notáveis condições competitivas.” Ou seja, a administração da produção também precisa manter uma preocupação com os custos para garantir preços competitivos e, isso, aliado a uma boa qualidade, garante grandes diferenciais competitivos.

Portanto, o controle de custos representa uma importante atividade empresarial, exercida também pela administração da produção e que permite, sobre tudo em empresas industriais, um diferencial competitivo.

Segundo Martins (2010, p.19-23) a contabilidade de custos nasceu da contabilidade financeira, que se deparou com a complexidade de controlar estoques nas empresas industriais. Nos primórdios da contabilidade, seus princípios foram formulados para satisfazer necessidades básicas de avaliação de estoques e, não, para fornecer dados à administração. Recentemente essa visão mudou, e se introduziu mais responsabilidades a contabilidade de custos, o controle e decisão gerencial. O autor afirma que “o conhecimento dos custos é vital para saber, se dado o preço, o produto é rentável; ou, se não rentável, se é possível reduzi-los (os custos)”.

Para o entendimento da contabilidade de custos em indústrias é importante entender a *priori* alguns conceitos. São eles:

**Despesas** – “[...] o valor de bens e serviços não diretamente relacionados com a produção de outros bens ou serviços”. Alguns exemplos são os honorários da diretoria, salários administrativos, encargos sociais, material de escritório, comissões de vendedores (SOUZA; CLEMENTE, 2011, p. 18).

**Custo** – “Gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços” (MARTINS, 2010, p. 25).

Os custos por sua vez, podem ser classificados quanto a sua forma de apropriação ao produto e ao volume de produção. Assim, quanto à forma de apropriação os custos são:

**Diretos** – custos que podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo confiável. Um exemplo é o custo de matéria-prima. (MARTINS, 2010, p. 48).

**Indiretos** – São os custos que “[...] não oferecem uma condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada”. Alguns exemplos são o aluguel, os salários da supervisão e chefias (MARTINS, 2010, p. 49).

Com relação ao volume de produção os custos são classificados em:

**Fixos** – “[...] todos os custos que periodicamente oneram a empresa independentemente do nível de atividade” (SOUZA; CLEMENTE, 2011, p. 30).

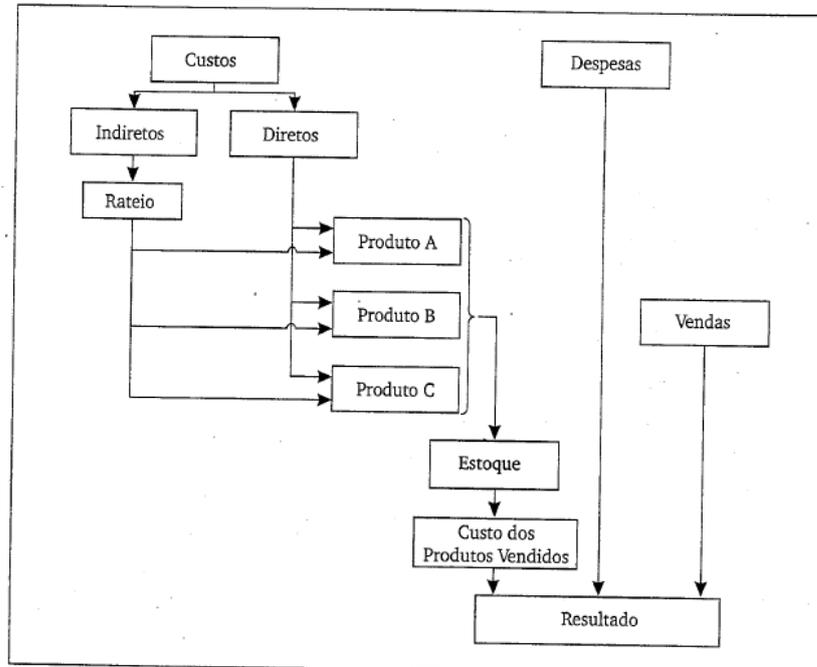
**Variáveis** – “[...] todos os custos que variam proporcionalmente ao nível de atividade. Esses custos dependem do nível de atividade (volume produzido ou volume vendido). Nessa categoria são incluídos os materiais diretos, os materiais auxiliares” (SOUZA; CLEMENTE, 2011, p. 29).

Martins (2010) ilustra que a contabilidade de custos, deve fazer o controle de maneira a separar custos de despesas. Os custos são classificados em diretos ou indiretos. Os diretos são alocados diretamente a cada tipo de produto da empresa e, para os indiretos, devem ser atribuídos critérios que melhor representem sua alocação a esses produtos. Dessa forma, a somatória de todos os custos de produção, agora alocados nos produtos, podem determinar o valor dos estoques ou o custo do produto vendido (CPV) pela simples multiplicação das unidades desses produtos (estocados ou vendidos) pelos seus custos unitários. Ao final do processo são subtraídas do faturamento da empresa (vendas) o CPV e as despesas para se obter o resultado (lucro) da empresa. Esses passos são adotados pelo chamado custeio por absorção, que é relativamente simples, e por isso, com potencial limitado de gerar informações gerenciais.

Cabe aos gestores definir qual sistema de custeio deve ser empregado, pois os sistemas devem ser adaptados às necessidades informacionais e restrições operacionais da empresa, já

que os diferentes sistemas de custeio exigem maior ou menor grau de esforço para sua manutenção. A figura 1 a seguir ilustra o processo descrito por Martins (2010).

Figura 1 - Esquema básico de custeio.



Fonte: Martins (2010, p.57).

Um sistema é um conjunto de normas, fluxos, papéis, rotinas e pessoas dedicadas a processar algo, no caso dos sistemas de custeio, o processamento se dá em dados referentes aos custos operacionais, para gerar informações úteis à tomada de decisão. Mas, “[...] nenhum sistema é capaz de resolver todos os problemas” e toda informação provoca gastos que trazem benefícios diferentes. Neste sentido, a avaliação crítica da relação custo-benefício, deve ser feita continuamente. A complexidade do sistema de custeio depende fundamentalmente da conclusão de qual tipo de informação que se quer e, quais serão os benefícios dessa informação (MARTINS, 2010, p. 357-363).

Para Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 21) é de responsabilidade do gerente de produção as atividades de:

- a) Entender os objetivos estratégicos da produção;
- b) desenvolver uma estratégia de produção para a organização;
- c) auxiliar no projeto dos produtos, serviços e processos de produção;
- d) planejamento e Controle da Produção;

- e) melhorar o desempenho da produção; e
- f) atentar para as responsabilidades amplas como globalização, meio ambiente, responsabilidade social, consciência tecnológica e gestão do conhecimento na produção.

Nas pequenas empresas, teoricamente, a administração de produção não é diferente das grandes empresas. Porém, na prática, se sabe que as organizações de pequeno porte possuem seus próprios conjuntos de problemas. Entre estes, o baixo número de recursos humanos e operacionais, o que requer que as pessoas realizem diferentes trabalhos, o que confunde o processo decisório, pois as funções se justapõem. Entretanto, essa estrutura informal, permite a empresa reagir mais rapidamente às oportunidades ou ameaças que surgem, mas cabe aos gestores encontrarem alternativas criativas e inovadoras que permitam driblar as limitações de suas organizações (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 7).

Em suma as atividades de produção precisam estar atentas a duas dimensões. Primeiro ao alinhamento das estratégias produtivas com as outras áreas funcionais, as necessidades e desejos do público-alvo da empresa e os objetivos corporativos. E, segundo com os níveis de desempenho. Essa informação por sua vez é obtida por meio do correto controle da produtividade, dos estoques e dos custos de produção. Essas dimensões norteiam a gestão da produção no sentido de desenvolver estratégias e planos de ação que melhorem os resultados, tanto da área de produção, quanto da empresa como um todo.

### **2.1.3 Administração de marketing**

A partir das considerações sobre a administração da produção fica nítido a relevância dos clientes na definição das estratégias produtivas. Neste sentido o marketing tem grande importância já que ele pode manter a empresa informada sobre as necessidades e desejos de seus clientes. Pois, segundo Maximiano (2009, p. 8) o principal objetivo da administração de marketing é estabelecer e manter a ligação entre a empresa e seus clientes. Essa função é ampla e abrange diversas atividades.

Kotler e Keller (2006) definem marketing como “[...] a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para cada cliente”. Com esta definição é possível verificar que o marketing está focado no mercado e nos clientes, para assim, conquistar vantagens competitivas para a organização.

A operacionalização do marketing, assim como nas demais áreas funcionais da empresa, engloba a tomada de decisão, gestão de recurso, coordenação de processos e avaliação dos resultados. Mas, ao tratar-se das funções específicas da administração de marketing é possível compô-las em termos de quatro variáveis: produto, preço, praça (distribuição) e promoção. Esses elementos são chamados de composto, *mix*, ou ainda, 4 P's de marketing (DIAS et al., 2010, p. 9).

De acordo com Las Casas (2012, p. 11) as variáveis do composto de marketing são controláveis pela empresa e podem ser subdivididas em outras partes. O quadro 2 ilustra o composto de marketing.

Quadro 2– Composto de marketing e suas subdivisões.

<b>Produto</b>	<b>Preço</b>	<b>Distribuição (Ponto de Venda)</b>	<b>Promoção</b>
Teste e desenvolvimento Qualidade Diferenciação Embalagem Marca nominal Marca registrada Serviço Assistência técnica Garantias	Política de preço Método para determinação Descontos por quantidades Condições especiais Crédito Prazo	Canais de distribuição Distribuição física Transportes Armazenagem Centro de distribuição Logística	Propaganda Publicidade Venda pessoal Relações públicas <i>Merchandising</i>

Fonte: Las Casas (2012, p. 5)

Ainda segundo Las Casas (2012), a administração de marketing não lida apenas com variáveis controláveis, mas também está em constante contato com variáveis do ambiente externo da empresa, e por isso, incontroláveis, que influenciam o mercado e obrigam o gestor de marketing a adaptar as estratégias do composto de marketing de acordo com as mudanças ambientais para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores.

Kotler e Keller (2006, p. 24) dividem o ambiente de marketing em ambiente de tarefa e ambiente geral. No primeiro ambiente, os participantes imediatos estão ligados às etapas de produção, distribuição e promoção de ofertas. Esses participantes são: as empresas, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo. Já o segundo ambiente, se divide em seis componentes básicos: demográfico, econômico natural (meio ambiente), tecnológico, político-legal e sociocultural.

Nesses ambientes o gestor de marketing, entre outras coisas, deve se ater à coleta de dados para gerar informações fundamentais ao planejamento de marketing. Nessa tarefa, os

gestores contam com a ferramenta conhecida como Sistema de Informações de Marketing (SIM).

Para Khauaja, Campomar (2007, p. 29) existem diferentes abordagens sobre a forma de integração das informações de marketing, “[...] mas todas estão inseridas nas teorias sobre os SIM, que trata do problema de geração integração e disseminação de informações de marketing”.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 71) para um bom desempenho do marketing é importante que as organizações mantenham um fluxo adequado e contínuo de informações, por isso, a necessidade de um bom Sistema de Informações de Marketing (SIM), constituído de pessoas, processos e equipamentos dedicados na coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição da informação aos tomadores de decisões de marketing.

Complementando Mattar (1999, p. 39) afirma que o SIM é constituído de três subsistemas: Sistema de monitoração ambiental, sistema de informações internas e sistema de pesquisa de marketing.

O sistema de monitoração ambiental tem por objetivo manter os executivos informados em relação às condições e modificações das ameaças e oportunidades do ambiente de marketing da empresa. Os dados podem ser coletados em livros, jornais, revistas gerais e especializadas, universidades e institutos de pesquisa, além da investigação das informações públicas da concorrência. Destaca-se a força de vendas da empresa como agentes importantes de inteligência de marketing. (MATTAR, 1999, p. 40).

O sistema de informações internas, ou, sistema de registros internos, são os registros de pedidos, vendas, preços, estoques, custos, contas a receber e a pagar etc. permitindo ao gestor de marketing informações sobre o desempenho da empresa e, assim, possa manter o controle de parte das atividades de marketing. De forma a deixar os gerentes cientes dos pontos fortes e fracos apresentados pela organização. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 71).

Pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistêmica e objetiva e o uso de informações para melhorar a tomada de decisões relacionada com a identificação e solução de problemas e oportunidades em marketing (MALHOTRA, 2006, p. 36).

O autor ainda salienta que a pesquisa de marketing se utiliza de métodos científicos para garantir a confiabilidade e qualidade das informações levantadas.

Portanto, conforme Khauaja, Campomar (2007, p. 29) o conceito do SIM foi se desenvolvido paralelamente e, em função, do próprio conceito de marketing e atualmente representa uma ampliação das funções da tradicional pesquisa de marketing.

O sucesso das estratégias de marketing depende da informação do seu ambiente, sem a qual, todo o processo fica comprometido pela falta de embasamento na realidade. Portanto, “[...] não haverá planejamento de marketing se não houver informação de marketing.” (MATTAR 1999, p. 23).

Os resultados da pesquisa realizada por Khauaja e Campomar (2007, p. 42) permitem aos autores afirmar que o Sistema de Informações de Marketing melhora o conhecimento das empresas sobre seus clientes, facilitando a identificação de segmentos de mercado, escolher seus segmentos-alvo, construir o composto de marketing de maneira a satisfazer as necessidades dos clientes-chave, garantindo a retenção desses. Além disso, o SIM ajuda os gestores a priorizar ações de marketing, alocar melhor os recursos disponíveis e medir os resultados dessas ações, contribuindo a maior profissionalização na gestão de marketing.

Sendo assim, Dias et al. (2010, p. 9) resume as responsabilidades do gestor de marketing em quatro principais tarefas:

- 1º. Análise de marketing: avaliação dos riscos e oportunidades de mercado;
- 2º. Planejamento de marketing: selecionar o público-alvo e as estratégias de marketing;
- 3º. Implementação de marketing: desenvolver o composto de marketing;
- 4º. Controle de marketing: Avaliar os resultados do plano de marketing elaborado.

Em suma a administração de marketing é responsável, tanto pela formulação de estratégias e planos mercadológicos, que visem satisfazer as necessidades dos clientes e, com isso, reduzir as dificuldades de vender os produtos e/ou serviços da organização, como também, pelo gerenciamento de informações vindas do ambiente de negócios, essenciais para a empresa formular as estratégias adequadas para manter-se competitiva no mercado de atuação. Por isso, o marketing deve atuar de maneira integrada as demais áreas funcionais, ajudando a empresa visualizar os ambientes internos e externos da organização.

#### **2.1.4 Administração financeira**

Gitman (2010, p. 3) afirma que a administração financeira é “a arte e a ciência de administrar dinheiro”. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2011, p. 36) analisar custos e a viabilidade de projetos é uma das principais responsabilidades em finanças, mas “os analistas financeiros apoiam-se bastante nos analistas de mercado, e geralmente os dois trabalham juntos para avaliar a lucratividade de projetos e produtos propostos”. Sendo assim, a

administração financeira, como nas outras áreas organizacionais, devem trabalhar de forma integrada e alinha aos objetivos gerais ou estratégicos da organização.

As responsabilidades do administrador financeiro estão subdivididas basicamente em duas funções, controladoria e tesouraria. As diferenças básicas entre controladoria (contabilidade) e tesouraria (gestão de finanças) “[...] ênfase nos fluxos de caixa e a tomada de decisões.” Mas, normalmente estas duas funções se sobrepõe, tanto que em pequenas empresas elas podem ser executadas pela mesma pessoa (GITMAN, 2010, p. 10).

Sendo assim, a principal função da controladoria é coletar e organizar dados para mensurar o desempenho da empresa, atender os requisitos legais apresentando os relatórios exigidos. Por outro lado, a tesouraria, ou administração financeira, da ênfase ao fluxo de caixa, ou seja, as entradas e saídas de dinheiro para, assim, garantir a solvência, ou em outras palavras, garantir que a empresa tenha dinheiro em caixa para honrar suas obrigações. Também é de responsabilidade da tesouraria a tomada de decisão, para tanto “os administradores avaliam as demonstrações contábeis, desenvolvem mais dados e tomam decisões com base na análise marginal resultante” (GITMAN, 2010, p. 10-11).

Para Ross, Westerfield e Jordan (2011, p. 56), as demonstrações financeiras, “[...] consistem em uma fonte básica de informações para a tomada de decisões financeiras”.

Aqui, destacam-se três demonstrações consideradas fundamentais para a análise financeira, o Balanço Patrimonial (BP), a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) e a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC).

Segundo Gitman, (2010, p. 43) o Balanço Patrimonial é

[...] a descrição resumida da posição financeira da empresa em uma certa data. Essa demonstração equilibra os ativos da empresa (aquilo que ela possui) contra seus financiamentos que pode ser capital de terceiros (dívidas) ou capital próprio (fornecido pelos proprietários e também conhecido como patrimônio líquido).

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) por meio da resolução número 1.418/12 estabelece o “Modelo Contábil para Microempresa e Empresa de Pequeno Porte”, onde são elencados critérios e procedimentos contábeis simplificados. Nessa resolução são apresentados os modelos de Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado, além das normas, critérios e procedimentos aplicáveis às organizações definidas como micro ou pequena empresa. O quadro 3 ilustra o modelo de Balanço Patrimonial.

Quadro 3 – Modelo de Balanço Patrimonial para MPE's.

	31.12.X1	31.12.X0		31.12.X1	31.12.X0
<b>ATIVO</b>			<b>PASSIVO e PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		
<b>CIRCULANTE</b>			<b>CIRCULANTE</b>		
Caixa e Equivalentes de Caixa			Fornecedores		
Contas a Receber			Empréstimos e Financiamentos		
Estoques			Obrigações Fiscais		
Outros Créditos			Obrigações Trabalhistas e Sociais		
			Contas a Pagar		
			Provisões		
<b>NÃO CIRCULANTE</b>			<b>NÃO CIRCULANTE</b>		
Realizável a Longo Prazo			Financiamentos		
Investimentos					
Imobilizado			<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		
Intangível			Capital Social		
(-) Depreciação e Amortização Acumuladas			Reservas de Capital		
			Reservas de Lucros		
			Lucros Acumulados		
			(-) Prejuízos Acumulados		
<b>TOTAL</b>			<b>TOTAL</b>		

Fonte: Resolução Nº 1.418/12, Conselho Federal de Contabilidade.

O BP possui duas grandes categorias de contas financeiras, os ativos e os passivos. Por ativos entende-se o conjunto de bens e direitos que a empresa possui e esses são subdivididos em ordem de liquidez (facilidade com que podem ser revertido em caixa). Os ativos mais líquidos são chamados de “ativos circulantes” e os menos líquidos são os “ativos permanentes” ou não circulantes. Os passivos são o conjunto de obrigações que financiam a empresa, ou seja, as dívidas (exigíveis) mais o patrimônio líquido (capital próprio). A classificação dos passivos ocorre de acordo com sua exigibilidade (tempo previsto para serem saldados), ou seja, as contas do grupo “passivos circulantes” são obrigações exigíveis no curto prazo, já os “passivos não circulantes” são as dívidas de longo prazo (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2011, p. 56).

De acordo com Ferronato (2011, p. 194) a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), “[...] evidencia os diversos níveis de lucros apurados, mostrando em cada um desses níveis, como as receitas foram consumidas”. O autor salienta a importância dos lucros em pequenas empresas, pois representa a fonte principal de financiamento que garante o

crescimento da organização. Isso porque o resultado final da DRE (lucro líquido) é o rendimento que pode ser distribuído aos sócios da empresa e/ou reinvestido na organização, objetivando seu crescimento.

O quadro 4 apresenta o modelo de DRE indicado pelo CFC para as microempresas ou empresas de pequeno porte.

Quadro 4 – Modelo de Demonstração do Resultado do Exercício para MPE's.

	31.12.x1	31.12.x0
<b>VENDAS DE PRODUTOS, MERCADORIAS E SERVIÇOS</b>		
Vendas de Produtos, Mercadorias e Serviços		
(-) Deduções de Tributos, Abatimentos e Devoluções		
<b>= RECEITA</b>		
<b>(-) CUSTO DAS VENDAS</b>		
Custo dos Produtos, Mercadorias e Serviços		
<b>= LUCRO BRUTO</b>		
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>		
Despesas Administrativas		
Despesas com Vendas		
Outras Despesas Gerais		
<b>= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b>		
<b>(+/-) RESULTADO FINANCEIRO</b>		
Receitas Financeiras		
(-) Despesas Financeiras		
<b>(+/-) OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS</b>		
<b>= RESULTADO ANTES DAS DESPESAS COM TRIBUTOS SOBRE O LUCRO</b>		
(-) Despesa com Contribuição Social (*)		
(-) Despesa com Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (*)		
<b>= RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>		

(\*) As entidades que estão enquadradas no Simples Nacional devem evidenciar os tributos na linha “Deduções de Tributos, Abatimentos e Devoluções”. Neste caso, devem desconsiderar essas contas.

Fonte: Resolução Nº 1.418/12, Conselho Federal de Contabilidade.

Já a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) “[...] evidencia as origens e as aplicações do dinheiro captado pela microempresa”. A DFC é uma boa complementação para a DRE, pois dá atenção no que acontece com o caixa da empresa em um determinado período de tempo e informa os gestores sobre o pagamento e recebimentos, ou seja, de onde veio e para onde foi o dinheiro da organização. Mas o lucro e o caixa não são a mesma coisa. “Uma empresa pode ser altamente lucrativa, mas ter pouco caixa” (FERRONATO, 2011, p. 196).

Existem duas formas de apresentação da Demonstração do Fluxo de Caixa, modelo direto e indireto. O modelo direto da DFC explica exatamente quanto entrou e saiu de dinheiro no caixa, para isso é somado ao saldo inicial do caixa todos os recebimentos (entradas) e subtraído todos os pagamentos (saídas) do período apurado. Já no modelo indireto não são explicados diretamente como ocorreram as entradas e saídas de dinheiro, mas “[...] mostra quais foram as alterações no giro (Ativo Circulante e Passivo Circulante) que provocaram a ou diminuição no Caixa” (MARION, 2009, p. 169–171).

A figura 4 ilustra uma Demonstração do Fluxo de Caixa elaborada pelo modelo direto.

Figura 2 - Exemplo de Demonstração do Fluxo de Caixa.

<b>Fluxos das Atividades Operacionais</b>	
Recebimentos por vendas a vista	129.000
Recebimentos de clientes	30.000
<b>Total das entradas</b>	<b>159.000</b>
Pagamentos de compras a vista	-40.000
Pagamentos a fornecedores	-55.000
Pagamentos dívidas luz, água e telefone	-1.000
Pagamentos de salários e ordenados	-7.700
Pagamentos pró-labore	-19.800
Pagamento de luz, água e telefone	-8.800
Pagamento de seguros	-960
Pagamento despesas de transporte	-4.200
<b>Total das saídas</b>	<b>-137.460</b>
<b>Fluxo de Caixa Operacional Líquidos</b>	<b>21.540</b>
<b>Fluxo das Atividades de Investimentos</b>	
Venda de motores	2.800
Receita financeira p/ aplicação de curto prazo	70
Recebimento empréstimos empregados	2.019
<b>Total das entradas</b>	<b>4.889</b>
<b>Fluxo de Caixa Investimentos Líquidos</b>	<b>4.889</b>
<b>Fluxo das Atividades de Financiamentos</b>	
Empréstimos tomados	-
Amortização de empréstimos – motores e obra de arte	-4.000
Amortização de empréstimos – aquisição imóvel	-10.374
Distribuição de lucros	-8.000
<b>Total das saídas</b>	<b>-22.374</b>
<b>Fluxo de Caixa de Financiamentos Líquidos</b>	<b>-22.374</b>
<b>Fluxo de Caixa líquido do período</b>	<b>4.055</b>
Saldo inicial de Caixa (disponibilidades)	14.500
Saldo final de Caixa (disponibilidades)	18.555
<b>Varição do Caixa e equivalente a Caixa</b>	<b>4.055</b>

Fonte: Ferronato (2011, p. 197).

As demonstrações financeiras são importantes fontes de informação gerencial. Delas se pode desenvolver o cálculo de índices financeiros utilizados por administradores para conhecer a posição e a evolução financeira da empresa (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010, p. 76).

Os indicadores são categorizados basicamente em:

- a) **índices de liquidez** – indica a capacidade de uma empresa de saldar suas obrigações de curto prazo (GITMAN, 2010, p. 51);
- b) **índices de atividade** – indica a rapidez com que uma empresa pode gerar caixa “[...] quanto mais rápido uma empresa puder converter os estoques e contas a receber em caixa, melhor pra ela” (GROPPELLI; NIKBKHT, 2010, p. 358).
- c) **índices de endividamento** – esses indicadores tem a função de analisar a capacidade da empresa de saldar suas obrigações de longo prazo, ou mais gerencialmente, seu grau de alavancagem financeira (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, p. 83).
- d) **índices de lucratividade e rentabilidade** – medem o lucro e o retorno da empresa em relação a diversos itens do Balanço e da Demonstração de resultados do exercício (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010, p. 78);
- e) **índices de mercado** – relacionam o valor de mercado de uma empresa, medido pelo preço corrente de sua ação, a certos valores contábeis (GITMAN, 2010, p. 61);

No quadro 5 a seguir, destacam-se alguns indicadores das categorias mencionadas anteriormente. Não foram incluídos os índices de mercado, pois conforme se percebe, estes estão relacionados a grandes empresas que não são o foco deste trabalho.

Quadro 5- Indicadores financeiros.

	<b>Índices</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Indica</b>	<b>Interpretação</b>
<b>Atividade</b>	Prazo médio de cobrança	$\frac{\text{Contas a receber} \times 360}{\text{VP Anuais}}$	Quanto dias em média a empresa deverá esperar antes que suas contas a receber se transformem em caixa.	É bom quando menor que o prazo médio de pagamento.
	Prazo médio de pagamento	$\frac{\text{Contas a pagar} \times 360}{\text{CP anuais}}$	Quanto dias em média a empresa leva para pagar suas compras a prazo.	É bom quando maior que o prazo médio de cobrança.
	Prazo médio de estoque	$\frac{\text{CPV}}{\text{Estoque médio}} \times 360$	Quanto tempo os estoques levam para ser convertido em caixa.	Deve ser comparado com a média do setor.
<b>Endividamento</b>	Endividamento total	$\frac{\text{PC} + \text{PNC}}{\text{AT}} \times 100$	Indica o percentual de ativos totais que é financiado por capital de terceiros.	Quanto menor o índice, menor a alavancagem financeira. Quanto maior o índice, maior a alavancagem financeira.

<b>Lucratividade</b>	Margem de lucro líquido	$\frac{LL}{Vendas} \times 100$	É o percentual de lucro que sobra após a dedução de todos os custos e despesas.	Deve ser comparado com a média do setor.
<b>Rentabilidade</b>	Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)	$\frac{LL}{PL}$	A taxa de retorno dos sócios da empresa.	Quanto maior, melhor.
	Retorno sobre investimento (ROI)	$\frac{LL}{AT}$	A forma como a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas e lucro. Se o ativo for bem usado o ROI será alto.	Quanto maior, melhor.
<b>Liquidez</b>	Liquidez geral	$\frac{AC + RLP}{PC + ANC}$	Quanto a empresa possui em dinheiro, bens e direitos de curto e longo prazo, pra saldar suas dívidas totais.	Quanto maior, melhor.
	Liquidez corrente	$\frac{AC}{PC}$	Quanto a empresa possui em dinheiro mais bens e direitos realizáveis no curto prazo.	Quanto maior, melhor.
	Liquidez seca	$\frac{AC - Estoques}{PC}$	Quanto a empresa possui em disponibilidades financeira a curto prazo e duplicatas a receber, pra fazer frente as suas obrigações de curto prazo.	Quanto maior, melhor.
	Legenda: AC = Ativo circulante ANC = Ativo não circulante AT = Ativo Total CP = Compras a prazo CPV = Custo do produto vendido		CR = Contas a receber LL = Lucro líquido PC = Passivo Circulante PL = Patrimônio líquido RLP = Realizável a longo prazo VP = Vendas a prazo	

Fonte: Elaborado a partir de Groppelli; Nikbakht (2010) e Silva (2012).

Outro indicador importante para a medida de desempenho operacional de uma empresa é o chamado EBITDA (*Earnings Before Interest Taxes, Depreciation and Amortization*), ou em português LAJIDA (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização). Segundo Silva (2012, p.202) o EBITDA “[...] é uma medida de *performance* operacional, que considera as receitas operacionais líquidas, menos os custos e as despesas operacionais, exceto as depreciações e amortizações.” Ou seja, para o cálculo desse indicador é preciso somar ao LAJIR (Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda) o valor da depreciação e amortizações do período.

Conforme já afirmado por Gitman (2010), os administradores unem aos dados oriundos das demonstrações contábeis, mais informações para tomar decisões.

O planejamento financeiro adequado reduz os riscos envolvidos na tomada de decisão. Isso porque, com planejamento é possível antecipar as necessidades financeiras da empresa para a manutenção ou crescimento das atividades operacionais da mesma. Neste sentido Groppelli e Nikbkht (2010) salientam que “com planejamento e controle, a administração pode avaliar se os padrões existentes de financiamento e os fundos gastos são coerentes com as metas gerais da companhia”.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2011, p. 39-40) a tomada de decisão do administrador financeiro ocorre com três tipos básicos de questões: orçamento de capital, estrutura de capital e administração do capital de giro. O orçamento de capital corresponde as decisões de investimento de longo prazo da empresa, ou seja, o administrador financeiro neste aspecto, planeja e gerência os investimentos de longo prazo procurando uma boa oportunidade, onde o fluxo de caixa gerado pelo ativo (investimento) é superior ao seu custo. Para isso, é necessário estar atento a magnitude, a distribuição no tempo e ao risco dos fluxos de caixas futuros. Em essência todas as decisões financeiras devem levar em conta esses os fatores.

Com relação a estrutura de capital, Ross, Westerfield e Jordan (2011, p. 41) salientam que essa diz respeito a como a empresa capta os recursos necessários para viabilizar os investimentos a longo prazo, significa que a tomada de decisão ocorre sobre como combinar as proporções entre capital de terceiros e capital próprio investidos na empresa. Assim, os autores indicam duas preocupações básicas nesta área “[...] qual o montante que a empresa deve tomar emprestado? [...] qual a fonte mais barata de fundos para a empresa?” O gestor toma a decisão levando em consideração o como e onde levantar os recursos, os custos desses recursos e os tipos de empréstimos (próprio ou de terceiros).

Já a administração do capital de giro refere-se às disponibilidades de curto prazo da empresa, tais como estoques, caixa e duplicatas a receber, também tem a ver com as obrigações de curto prazo, como pagamento a fornecedores e salários. Isso significa que a administração do capital de giro é uma atividade do dia-a-dia, e que assegura os recursos necessários para garantir as operações da empresa. As questões foco do gerenciamento do capital de giro são “(1) quais devem ser os volumes disponíveis de caixa e estoque? (2) Devemos vender a crédito para nossos clientes? (3) Como obteremos os recurso financeiros a curto prazo que venham a ser necessários?” (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN; 2011, p. 41).

Todas as decisões e ações de uma empresa buscam alcançar um objetivo. Na administração financeira o objetivo básico é aumentar o valor de mercado da empresa (BRAGA, 2011, p. 32).

Segundo Ferronato (2011, p. 146) o valor da empresa, do ponto de vista dos empresários que desejam se manter ativos no mercado, pode ser calculado com inúmeras técnicas de avaliação, que por sua vez derivam de cinco abordagens: “(1) avaliações com base nos ativos, (2) avaliações com base no mercado, (3) avaliações com base nos lucros, (4) avaliações com base no capital próprio e (5) avaliações com base no fluxo de caixa.”

Ferronato (2011) indica para determinação do valor de uma micro ou pequena empresa, uma combinação da avaliação com base no capital próprio e no fluxo de caixa.

A justificativa para o posicionamento do autor, é que as empresas possuem, em geral, muitos ativos intangíveis, que por suas características são difíceis de serem relacionados nas demonstrações contábeis. Assim, o valor do patrimônio líquido (capital próprio da empresa), estabelece um parâmetro que determina o valor mínimo do empreendimento. Num outro prisma, os ativos intangíveis (comprometimento, entusiasmo e preparo profissional, qualidade dos produtos, o mercado conquistado, entre outros.) são boas fontes geradoras de crescimento corporativo e de caixa.

A capacidade de gerar de caixa determinará o valor máximo de uma pequena empresa. Se essa capacidade for maior ou igual a taxa do custo de oportunidade, adquirida mediante a comparação com outro investimento qualquer, o capital da empresa e dos seus sócios, estarão a valorizar. Assim a faixa entre o valor mínimo (valor patrimonial) e o valor máximo (capacidade de gerar caixa) são bons indicadores para determinar se o valor da micro ou pequena empresa estão em nível aceitável (FERRONATO, 2011, p. 149).

A boa gestão financeira auxilia a maximização do valor do empreendimento, seja ele grande ou pequeno. Para tanto, os gestores financeiros devem estar atentos as informações que lhe permitam estimar a magnitude, a distribuição no tempo dos recursos e ao risco dos fluxos de caixas futuros. Por esse motivo, o correto exercício da função controladoria, que possibilita a avaliação dos planos financeiros, e o atento olhar às informações externas da organização são fundamentais. A gestão financeira, assim como nas demais áreas funcionais, deve ser desenvolvida de maneira integrada e sinérgica aos objetivos estratégicos da empresa.

Neste processo, os ativos intangíveis são importantes, em especial os ativos humanos, que a partir de suas competências e comprometimento facilitam o atingimento dos objetivos organizacionais. Por isso, também é necessário uma boa gestão dos recursos humanos.

### 2.1.5 Administração de recursos humanos

É fato que as organizações dependem “[...]das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos.” Assim como as pessoas também dependem das organizações para “[...] atingir seus objetivos pessoais e individuais.” Ou seja, o atual contexto de gestão de pessoas reflete uma “[...] relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.” Portanto, as organizações que pretendem alcançar seus objetivos, precisam saber canalizar os esforços das pessoas de forma que tanto empresa, quanto as pessoas saiam ganhando neste processo. Constituindo, assim, o princípio de ganha-ganha (CHIAVENATO, 2010, p. 5).

Neste sentido, Milkovich e Boudreau (1994 apud CHIAVENATO, 2010, p. 5) conceituam a Administração de Recursos Humanos (ARH) como “[...] conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.”

Dessler (2003, p. 2) complementa, afirmando que a ARH está especialmente preocupada com às práticas e às políticas necessárias “[...] à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.”

Agora, para que a área de Recursos Humanos (RH) possa colaborar no sentido de facilitar o alcance dos objetivos organizacionais, ela precisa estar em sintonia com as estratégias corporativas. “No plano ideal, o RH e a alta administração trabalham de maneira interativa para formular as estratégias de negócios da empresa.” Assim, a ARH tem importância tanto na formulação quanto na execução de estratégias competitivas (DESSLER, 2003, p. 17-18).

Em se tratando da formulação de estratégias, a ARH colabora no sentido de fornecer informações importantes ao processo de planejamento estratégico, como por exemplo, dados de pesquisas junto aos funcionários que podem indicar reclamações dos clientes sobre os produtos ou serviço ofertados (DESSLER, 2003, p. 17).

Já na execução das estratégias a ARH oferece para a organização um conjunto de técnicas que possibilitam uma melhor gestão de fatores como comprometimento, competências, motivação e cultura da força de trabalho. Isso permite que a empresa possua recursos humanos capazes de oferecer vantagens competitivas frente a concorrência (DESSLER, 2003, p. 17).

Um bom exemplo da importância estratégica da ARH é o processo de recrutamento e seleção de pessoal, pois “[...] o diferencial das organizações estão hoje diretamente relacionados com sua capacidade de atrair e reter talentos. “[...] O profissional de talento pode escolher a empresa em que deseja trabalhar. É alguém a ser conquistado e mantido.” Ou seja, mais que captar os recursos humanos, as empresas precisam manter-se atraentes para os profissionais de talento. E nisso, a administração de RH tem papel fundamental (BOOG; BOOG, 2002).

O processo de recrutamento tem início com a identificação de uma necessidade interna de contratação de novos profissionais. Para saber qual o perfil profissional à contratar a ARH utiliza-se da Descrição de Cargos, que é o instrumento que “[...] especifica, com detalhes, todas as características que o cargo exige” (MARRAS, 2011, p. 55).

O próximo passo para recrutar, é escolher as fontes para o recrutamento. Segundo Chiavenato (2010, p. 114) são duas as fontes básicas, internas e externas à empresa. O recrutamento interno está voltado para candidatos que já fazem parte da organização e, busca promovê-los a cargos mais complexos ou mais motivadores. Já o recrutamento externo, procura atrair candidatos que não fazem parte da empresa e, assim, selecionar habilidades e experiências não existentes na corporação.

A seleção, segundo Marras (2011, p. 65) baseia-se na comparação entre exigências do cargo e características do candidato. As exigências do cargo são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para o bom desempenho das funções, que estão na descrição dos cargos. Já as características do candidato é o CHA que os candidatos possuem para realizarem as tarefas. Para conhecer tais características o selecionador dispõe de dois instrumentos básicos, entrevistas e testes de aferição.

Com relação ao treinamento, Chiavenato (2010, p. 367) considera que ele é um meio para desenvolver competências nas pessoas que as tornem mais produtivas. Mas no atual contexto de gestão de pessoas, apenas treina-las não basta, é necessário desenvolvê-las. O desenvolvimento dos RH significa treinar continuamente as pessoas de forma a promover as habilidades e competências que serão requeridas pelos cargos futuros da organização. Ou seja, treinamento e desenvolvimento (T&D) procura tornar as pessoas aptas a ocuparem cargos mais complexos e enfrentarem os desafios futuros da empresa.

Segundo Marras (2011) o efetivo sucesso dos programas de T&D, dependem de quatro etapas:

- Diagnóstico (levantamento das necessidades de treinamento. O que e quem deve ser treinado);
- Programação (planejar e programar a implantação das ações de treinamento);
- Execução (executar aquilo que foi programado);
- Avaliação (aferir os resultados conquistados comparativamente com o que foi planejado).

As etapas devem ser cumpridas de maneira cíclica, para permitir o melhoramento contínuo dos programas de T&D e conseqüentemente os resultados deste programa.

Outro subsistema importante para a ARH é a avaliação de desempenho dos funcionários. Dessler (2003, p. 172) conceitua avaliação de desempenho como:

[...] a avaliação da relação entre o desempenho atual e passado de um funcionário e seus padrões de desempenho. [...] a avaliação de desempenho também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará feedback ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho.

Chiavenato (2010, p. 242) indica duas possibilidades de foco da avaliação de desempenho. Foco no cargo ocupado pelo empregado ou nas competências que esse oferece à organização contribuindo para o sucesso da empresa.

Para Marras (2011, p. 166) o objetivo básico da avaliação de desempenho é acompanhar a evolução dos empregados em termos de nível de conhecimento, habilidades e atitudes, de forma a permitir a avaliação dos programas de T&D da empresa e mensurar os resultados destes.

Mas como já citado por Dessler (2003) o *feedback* é fundamental para a eficiência de um sistema de avaliação de desempenho. Neste sentido, Boog e Boog (2002, p. 60) afirmam que o “[...] o *feedback* deve contribuir para melhorar o clima organizacional. Se isso for reconhecido, é sinal de que ele está sintonizado com as melhores tendências organizacionais.” Ou seja, o sucesso da avaliação de desempenho depende, também, da percepção que os funcionários optem dos *feedbacks* que lhes permitam continuar evoluindo em termos e níveis de desempenho.

Chiavenato (2010, p. 279) afirma que “Ninguém trabalha de graça.” Em outras palavras, os trabalhadores dedicam seus esforços na empresa esperando serem recompensados por isso. Da mesma forma, os empregadores estão dispostos a recompensar este esforço desde que possam receber contribuições no sentido de facilitar o alcance de seus objetivos. Assim, o

autor apresenta o conceito de remuneração total que é composta por três componentes: remuneração básica (salário mensal), incentivos salariais (bônus), benefícios (seguro de vida, plano de saúde, vale refeições, etc.).

Segundo Dessler (2003, p. 194) os salários e benefícios dos empregados são determinados pelas políticas ou diretrizes de remuneração dos empregados. É importante que estas políticas garantam uma equidade salarial, para que os colaboradores sintam que seus salários estão compatíveis com cargos semelhantes em outras empresas e dentro da própria organização. Para garantir tal equidade o autor indica cinco passos:

1. Conduzir uma pesquisa salarial para saber quanto os outros empregadores estão pagando para cargos equivalentes (para ajudar a assegurar equidade externa).
2. Determinar o valor de cada cargo em sua empresa por meio de avaliação de cargos (para assegurar equidade interna).
3. Agrupar cargos semelhantes em faixas salariais usando curvas salariais
4. Estabelecer a remuneração de cada faixa salarial usando curvas salariais.
5. Fazer o ajuste fino dos salários.

Todas essas etapas colaboram no sentido de melhorar a sensação de justiça nas relações de trabalho, pois permite aos funcionários perceber que possuem um salário compatível com suas funções e desempenho dentro da organização.

Portanto o sistema de Administração de Recursos Humanos deve estar preocupado em garantir que as ações corporativas sejam benéficas aos funcionários e não causem insatisfações. Para tanto os administradores precisam se preocupar com questões legais e formais, mais acima de tudo, com a harmonia das relações de trabalho. Assim, é fundamental que as negociações feitas entre chefes e suas equipes sejam capazes de manter um bom clima organizacional, que busca a integração entre objetivos das empresas e seus empregados (BOOG; BOOG, 2002, p. 437-438).

Em suma, é notável que a ARH deve procurar vincular os objetivos estratégicos da organização aos objetivos pessoais, pois ao perceber que os objetivos organizacionais estão em sintonia com os próprios objetivos profissionais, as pessoas se mantêm motivadas e comprometidas, colaborando para a solução das dificuldades oriundas do ambiente de negócios e no próprio desenvolvimento organizacional.

## 2.2 O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Como visto, a gestão de forma geral, é um processo de tomada de decisão que deve considerar diversos fatores e áreas organizacionais. Mas este processo é complexo e exige

uma visão total e integrada da empresa. Neste sentido, o diagnóstico organizacional é uma importante ferramenta de gestão, tanto para grandes, quanto para pequenas empresas. Por isso, apresentam-se alguns conceitos importantes para o desenvolvimento de um instrumento flexível e adaptado de diagnóstico.

Para Oliveira (2004, p. 20) o diagnóstico, ou a “avaliação de empresas e negócios” é um

[...] processo estruturado em que todos os fatores externos ou não controláveis, em sua realidade atual e projetada futura, bem como todos os fatores internos ou controláveis, de forma sistêmica e sinérgica, são analisados e avaliados quanto aos possíveis resultados a serem apresentados.

Assim, o diagnóstico, segundo o autor, permite analisar questões operacionais e estratégicas para reduzir o nível de risco envolvidos em uma transação e possibilitar a incorporação de empresas e/ou negócios de maneira mais rápida e fácil, pois o conhecimento da empresa ou negócio avaliado será maior.

O diagnóstico não é apenas uma etapa antes da implantação de um novo projeto. “[...] é mais que isso [...], o diagnóstico é parte do processo. Ele ajuda a empresa a conhecer a si própria e facilita o processo de mudança” (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 146).

Assim, Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 148) conceitua diagnóstico empresarial como “[...] a atividade de, usando a experiência de um analista e uma metodologia conveniente, melhorar o conhecimento sobre a empresa para, a partir daí, indicar soluções adequadas para as questões levantadas.”

Ou seja, o diagnóstico procura uma visão global da empresa, e a partir desta amplitude, permita a verificação de problemas organizacionais e os indícios de suas causas, para a formulação de soluções aceitáveis às dificuldades da empresa (KINGESKI, 2005).

Mas, para tanto é necessário um processo complexo, que exige cuidado dos profissionais envolvidos. Isso porque, segundo Bergamini (1980 apud KINGESKI, 2005) o diagnóstico requer muita sensibilidade situacional do diagnosticador, pois envolve cuidadosa análise em busca de “sintomas” dando-lhes sentido, não apenas dentro da organização, mas também em seu ambiente, ilustrando-os em um quadro inteligível e coerente.

Sendo assim, Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 148) indica que “A realização do diagnóstico parte do pressuposto de que qualquer visão da organização será necessariamente parcial e que é preciso usar uma metodologia estruturada e somar diferentes visões para retratar convenientemente o objeto de análise.”

No auxílio de questões complexas, como é o caso de um diagnóstico empresarial, as instituições podem contar com profissionais parceiros dos executivos e demais colaboradores da empresa. Esse profissional é conhecido como consultor.

Segundo Oliveira (1996, p. 21) a consultoria empresarial é um processo interativo entre agentes de mudança externos à empresa, que procuram auxiliar os executivos e profissionais internos da organização nas tomadas de decisões, porém, sem ter o controle da situação.

Para o autor, o consultor não é obrigado a conhecer todos os detalhes e aspectos do negócio da empresa-cliente, mas sim, contribuir com metodologias, técnicas e processos para que à administração chegue às soluções dos problemas e promovam a inovação organizacional.

Uma das primeiras ações em um diagnóstico organizacional é a identificação das doenças empresariais. Essas podem ser apontadas pelos executivos, como verificadas pelo consultor. Segundo Mello (1978 apud OLIVEIRA, 1996, p. 55) as doenças podem ser classificadas em cinco categorias: econômicas, financeiras, técnicas, mercadológicas, administrativas e comportamentais. O Quadro 6 apresenta as doenças empresariais e alguns de seus sintomas.

Quadro 6– Exemplos de doenças e sintomas empresariais

<b>Doenças</b>	<b>Sintomas</b>
Econômicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Retorno nulo ou irrisório sobre o capital investido</li> <li>– Retorno baixo sobre o ativo total</li> </ul>
Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Doenças financeiras elevadas</li> <li>– Alta necessidade de capital de giro</li> <li>– Alta influência de capital de terceiros</li> </ul>
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alto nível de reclamações e devoluções de clientes</li> <li>– Alta dependência tecnológica externa</li> </ul>
Mercadológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Processo de distribuição inadequado</li> <li>– Preço inadequados para os produtos vendidos</li> <li>– Falta de competitividade no mercado</li> </ul>
Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inadequada utilização de recursos disponíveis</li> <li>– Trabalhos repetidos</li> </ul>
Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Falta de motivação</li> <li>– Baixo nível de coesão</li> <li>– Alto nível de atritos</li> <li>– Alto nível de rejeição às mudanças</li> </ul>

Fonte: Oliveira (1996, p. 55)

Porém, mais que identificar os sintomas e doenças organizacionais é preciso conhecer as causas destas dificuldades. Por isso, Silva (2003) propõe cinco fases para o processo de diagnóstico organizacional, que são: organização, orientação, direcionamento, plano de ação e avaliação.

Na primeira fase, organização, o autor indica como principal atividade a realização de reuniões para que as pessoas compartilhem seus anseios, experiências anteriores e decidam sobre o restante do processo. Aqui o importante é criar condições para que as pessoas possam participar ativamente do projeto, mais do que simples informantes, estabelecendo ritmo, duração, custo, pessoas envolvidas e papéis definidos. Alguns riscos que podem pôr tudo a perder nessa fase são precipitação, impor regras, rigidez teórica, ignorar conflitos e excesso de otimismo.

A segunda fase, orientação, que Silva (2003) também chama de exploração ou preparação, pretende basicamente compartilhar informações, dados, julgamentos, fatos, pareceres, ideias, sugestões e conhecimentos. São discutidos dinamicamente passado, presente e futuro. Assim pode-se utilizar diferentes questionamentos: como está a organização hoje? O que acontece no ambiente externo? O que não sabemos? Quais nossos pontos fortes e fracos? O que podemos conseguir? Quais são as oportunidades? Onde podemos obter recursos? Tudo isso permite aos envolvidos maior clareza sobre aspectos importantes do ambiente interno, externo, passado, presente e visões de futuro da organização. Aqui se faz necessário tomar cuidado com preconceitos sobre a situação em estudo, informações duvidosas, ficar só no que já se sabe, basear-se no senso comum e reprimir ideias.

O direcionamento, terceira fase do processo de diagnóstico proposto por Silva (2003), ajuda a transmitir maior confiança às pessoas de que o caminho escolhido é seguro e significativo. É importante que se estabeleça um sentimento interno de coerência, importância e identificação com as definições feitas. Por isso, é recomendável que as decisões tomadas sejam anotadas de maneira simples, concisa e direta. Alguns cuidados que se deve ter são não ignorar sentimentos, evitar questões polêmicas, adiar escolhas indefinidamente, excessiva pressão de tempo e evitar ambiente dispersivo.

Já o plano de ação, quarta fase do processo, converte em ações e resultados o que foi definido anteriormente. Cada pessoa envolvida no projeto deverá saber exatamente o que, quando, como e com quem deverá fazer, além de estar ciente dos resultados esperados. Aqui pode-se avaliar o grau de realismo do projeto e realizar orçamentos para o mesmo. O bom andamento desta fase pode gerar maior compromisso nas pessoas. Neste ponto, os cuidados que se deve tomar são em não basear-se em hipóteses, barganhas excessivas, medo de assumir

riscos, resistência a orçamentos, deixar buracos abertos, planos genéricos demais, dar responsabilidades a quem não entende.

Por fim, a quinta fase do processo, a avaliação, pressupõe o acompanhamento da implantação do plano de ação. Isso permite confrontar o planejado com a prática e avaliar os resultados obtidos. Deve-se ter atenção em gerenciar bem o tempo não dedicando tempo demais nem de menos a essa atividade, em fazer críticas, em desviar de assuntos delicados, punir erros e em não misturar poder e aprendizagem.

Silva (2003) salienta que um plano não avaliado ou mal avaliado provavelmente será ruim, não aplicável, esquecido ou desacreditado pelas pessoas.

Wood Jr e Picarelli Filho (1999, p.148) já indicavam que “[...] um diagnóstico empresarial pode ser simplesmente o fruto das reflexões de um executivo. Mas consideramos este diagnóstico pobre, com chances limitadas de sucesso.”

Portanto, para que o consultor possa identificar os sintomas e causas das doenças organizacionais e, assim, propor alternativas viáveis para a solução destes obstáculos, os autores afirmam que é de fundamental importância explorar a complexidade da organização, revelando de maneira clara e concisa a história, o contexto atual e a visão de futuro da mesma, mas que este processo deve ser feito através de um diagnóstico bem estruturado e de simples manuseio. Cabendo ao consultor balancear as diferentes formas de investigação para atingir este objetivo.

### **2.2.1 Modelos de diagnóstico**

Esse tópico apresenta alguns modelos de diagnósticos para que, com esses, seja possível estabelecer uma base teórica que auxilie no trabalho de desenvolvimento de um processo dinâmico, flexível e adaptado de diagnóstico organizacional.

O primeiro a ser apresentado é o modelo de Oliveira (2004) chamado de “Avaliação de Empresas e Negócios”. O Segundo modelo, do autor Pereira (2010) é nomeado de “Análise Externas, Interna e Matriz FOFA”. O terceiro modelo foi desenvolvido pelos autores Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) chamado de “Modelo 3E’s” de diagnóstico organizacional. Por fim, o quarto modelo intitulado de Diagnóstico para Pequenas e Médias Empresas Industriais, foi desenvolvido por Longo (1990).

### 2.2.1.1 Avaliação de empresas e negócios

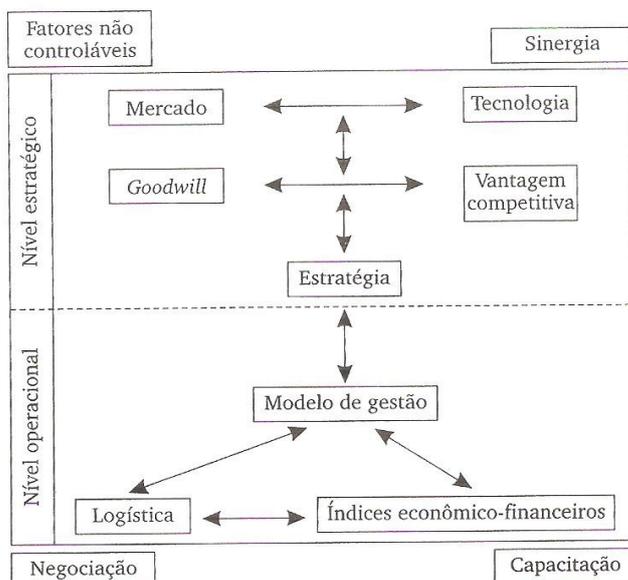
Uma das possibilidades de utilização de um diagnóstico organizacional é na facilitação da compra ou venda de uma empresa e/ou negócio. Nesta perspectiva o autor Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2004) apresenta seu modelo de diagnóstico, ou como ele chama “avaliação de empresas e negócios”, já conceituado anteriormente.

Segundo Oliveira (2004, p. 20) a avaliação de empresas e negócios pode ser sob duas óticas, a do comprador e a do vendedor, mas o ideal é que exista uma única abordagem geral para que tanto o comprador quanto o vendedor tenham o mesmo entendimento sobre o processo de avaliação adotado, proporcionando situações interessantes para os dois lados, princípio chamado de “ganha-ganha.”

Portanto, a importância da avaliação de empresas e negócios está “[...] correlacionada com a existência de uma estrutura completa e interligada de todas as suas partes e também com os seus condicionantes e todos os instrumentos administrativos da empresa.” Esse processo tem como principais tendências “[...] uma amplitude maior de análise, bem como uma estruturação mais universal e aceita entre as partes envolvidas.” Onde é necessário que o conhecimento teórico e prático do modelo, esteja alinhado com “[...] adequada capacitação e postura de atuação de todos os envolvidos no processo” (OLIVEIRA, 2004, p. 23).

Sendo assim, Oliveira (2004) elenca oito componentes e quatro condicionantes para a correta avaliação de uma empresa ou negócio. Essa estrutura pode ser observada na figura 5.

Figura 3– Modelo de avaliação de empresas e negócios



Fonte: Oliveira (2004, p. 30)

Como observado, os componentes estão agrupados em duas abordagens de análise (nível estratégico e nível operacional), e os quatro condicionantes (fatores não controláveis, sinergia, negociação e capacitação) estão apresentados fora do quadrante dos componentes.

De acordo com Oliveira (2004, p. 88) os componentes do nível estratégico “apresentam abordagem mais ampla e, também, proporcionam metodologias e técnicas para interligar os fatores externos ou não controláveis com os fatores internos ou controláveis pela empresa”. Assim, os componentes estratégicos buscam identificar os seguintes aspectos:

- **Análise do mercado** – a segmentação; a interação com os produtos e serviços atuais e potenciais; o nível de participação atual e projetada; o estágio do ciclo de vida dos produtos e serviços que estão ou poderão estar nos segmentos; e a evolução e as tendências dos segmentos deste mercado;
- **Análise da tecnologia** – a tecnologia inerente aos produtos e serviços; a tecnologia alocada nos processos produtivos; e a intensidade e a velocidade de mudança tecnológica que afeta ou afetará o negócio;
- **Análise do *goodwill*** (ativo intangível) – sua significância; seus fatores de influência; e sua interação com outros ativos da empresa avaliada ou avaliadora;
- **Análise da vantagem competitiva** – identificação da vantagem competitiva que o mercado quer comprar; identificação das vantagens competitivas dos concorrentes; identificação da vantagem competitiva que a empresa ou negócio pretende consolidar; e identificação dos fatores críticos de sucesso;
- **Análise das estratégias** – verificar se são inovadoras e diferenciadas; se consolidam atratividade para o novo negócio ou empresa; se utilizam as modernas técnicas estratégicas existentes; e se consideram, em sua delineação, as modernas estratégias de formulação de cenários existentes.

Já os componentes operacionais, segundo Oliveira (2004, p. 224), “[...] devem ser tratadas, conjuntamente, com as questões estratégicas, conforme modelo apresentado”. Neste nível, as partes ou componentes de análise consideram:

- **Análise do modelo de gestão** – a estrutura do processo de planejamento (estratégico, tático e operacional); a forma como está estruturada, organizacionalmente, seus

diversos recursos; o processo diretivo e decisório; e a estrutura do processo de avaliação de resultados;

- **Análise da logística** – a estrutura geral dos processos básicos da empresa; a interligação com os processos da empresa avaliadora; e a estrutura dos indicadores de desempenho das atividades e resultados;
- **Análise dos índices econômico-financeiros** – estabelecimento dos indicadores mais representativos; a identificação dos fatores de influência destes indicadores; e a análise interativa entre os indicadores econômico-financeiros.

Os condicionantes são os fatores que determinam previamente as condições para o estabelecimento dos componentes e a avaliação destes, segundo Oliveira (2004), consideram:

- **Situação dos fatores não controláveis** (externos) – a identificação destes fatores; a identificação das oportunidades e ameaças da empresa ou negócio em avaliação; a interação dos fatores externos e cenários estabelecidos; e a interação dos fatores externos com os pontos fortes e fracos da empresa avaliada;
- **Sinergia** entre produtos e serviços oferecidos no mercado – as realidades atuais e futuras das empresas avaliadas e avaliadoras; as interações atuais e futuras decorrentes dos cenários estabelecidos; as interações atuais e futuras dos produtos e serviços, e os segmentos de mercado;
- **Qualidade das negociações** – a estruturação das negociações; o estilo e a capacitação dos negociadores; as sustentações metodológicas, técnicas e de processos; o processo evolutivo dos resultados das negociações;
- **Capacitação profissional** da equipe de trabalho – nível de conhecimento administrativo; nível de conhecimento técnico inerente aos produtos e serviços e segmentos de mercado; qualidade dos trabalhos em equipe; liderança; e nível de comprometimento com os resultados estabelecidos;

Como observado, Oliveira (2004) estabelece um quadro bastante amplo e estruturado em seu processo de diagnóstico organizacional. E, apesar de reconhecer que algumas das avaliações dependerá do conhecimento e experiência dos envolvidos no processo, o autor traz uma série de **técnicas, matrizes e modelos** que permite uma análise estruturada em cada um dos componentes do diagnóstico. Ou seja, para cada um dos componentes é possível elencar

uma série de técnicas auxiliares no processo de avaliação de empresas e negócios. O quadro 5, a seguir, busca sintetizar os pontos ou elementos de análise indicados por Oliveira (2004) para a identificação dos aspectos de cada componente do modelo de Avaliação de Empresas e Negócios.

Quadro 7 - Componentes, elementos e ferramentas para a avaliação de empresas e negócios.

<b>Componentes</b>	<b>Elementos de análise</b>	<b>Ferramentas de análise</b>
<b>Mercado</b>	Canais de distribuição dos produtos e serviços Análise dos produtos e serviços Pesquisa de mercado da empresa avaliada Força de venda Novos produtos e serviços Promoção e propaganda Políticas mercadológicas Organização do departamento de marketing Análise do portfólio de negócios, produtos ou serviços	Matriz BCG Ciclo de Vida do Produto Matriz de desempenho do produto
<b>Tecnologia</b>	Tecnologia do negócio Tecnologia do produto ou serviço Tecnologia dos processos produtivos Tecnologia da informação Tecnologia do conhecimento	Matriz de Booz-Allen Técnica de Abell
<b>Vantagens Competitivas</b>	Atratividade da empresa ou negócio avaliado Interação do nível de atratividade com os cenários (mais provável, otimista, pessimista) Posicionamento competitivo	Matriz de atratividade Modelo de Lorange e Vancil Matriz de liderança de Levy Modelo de Porter (5 forças e 3 estratégias)
<b>Estratégia</b>	Facilidade de mudança da vantagem competitiva de forma sustentada Estágio no ciclo de vida dos negócios, produtos e serviços da empresa Eficácia, eficiência e efetividade em aumentar e usufruir os pontos fortes internos e as oportunidades externas Eficácia, eficiência e efetividade em amenizar ou eliminar os pontos fracos internos e as ameaças externas Velocidade e eficácia na adequação às mudanças nos fatores ambientais Nível de incremento na aprendizagem, capacitação e inovação	
<b>Goodwill (ativo)</b>	Análise da capacidade de geração de lucros futuros Análise dos ativos subavaliados (processos, patentes,	Cálculo do custo histórico Método do custo de

<b>intangível)</b>	marca, localização, capacitação e motivação do RH, clientes fidelizados)  Análise da sinergia	reposição ou custo corrente Método do valor líquido de realização  Método do <i>goodwill</i> global
<b>Modelo de Gestão</b>	<p>Estrutura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Departamentalização</li> <li>Equilíbrio das atividades fins e meios</li> <li>Atribuições das unidades organizacionais</li> <li>Nível de delegação</li> <li>Nível de descentralização ou centralização</li> <li>Níveis hierárquicos</li> <li>Amplitude do controle</li> <li>Sistema de comunicação</li> <li>Identificação e tratamento dos dados</li> <li>Tratamento das informações</li> <li>Processo decisório</li> <li>Resultados</li> <li>Controles e Avaliações</li> </ul> <p>Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de importância dada aos fatores humanos</li> <li>Eficácia dos programas de recrutamento, seleção e treinamento.</li> <li>Sindicalização da empresa</li> <li>Índices de rotação</li> <li>Índices de produtividade</li> <li>Índices de absenteísmo</li> <li>Planos de carreira, salários e benefícios</li> <li>Clima organizacional</li> </ul> <p>Parque fabril e instalações</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de conservação dos prédios</li> <li>Segurança</li> <li>Condições das máquinas e equipamentos</li> <li>Manutenção das máquinas e equipamentos</li> <li>Planejamento e controle da produção</li> <li>Sistema de custos</li> <li>Compras e suprimentos</li> <li>Arranjo físico <i>Layout</i></li> <li>Organização da fábrica (procedimentos, métodos)</li> </ul> <p>OBS: Outros elementos já estão contemplados nos demais componentes</p>	
<b>Índices econômico-financeiros</b>	<p>Planejamento e controle financeiro</p> <p>Contabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de endividamento</li> <li>Indicadores de liquidez</li> <li>Indicadores de rentabilidade</li> <li>Indicadores de crescimento e produtividade</li> </ul>	<p>Impacto das estratégias de marketing no lucro PIMS</p> <p>Matriz de índices financeiros</p>

	Indicadores secundários Indicadores da saúde financeira da empresa	
<b>Logística</b>	Interação empresa/mercado e insumos/processos de produção	

Fonte: Elaborado a partir de Oliveira (2004)

Devido a robustez, a amplitude e o elevado número de variáveis específicas para cada caso de análise, Oliveira (2004) apresenta um processo resumo, que representa a estrutura básica para a avaliação de empresas e negócios em vistas a compra ou venda dos mesmos. Essa estrutura está dividida em doze fases, conforme a seguir:

- Fase 0: Preparação de um planejamento estratégico básico;
- Fase 1: Estruturação do modelo básico a ser utilizado na análise e avaliação da empresa ou negócio;
- Fase 2: Análise estruturada de diversificação de negócios;
- Fase 3: Análise do mercado e de seu potencial;
- Fase 4: Análise tecnológica;
- Fase 5: Análise do *goodwill*;
- Fase 6: Consolidação da vantagem competitiva da nova empresa ou negócio;
- Fase 7: Análise do modelo de gestão;
- Fase 8: Estabelecimento das prioridades;
- Fase 9: Análise da logística e processos interligados;
- Fase 10: Análise econômico-financeira;
- Fase 11: Incorporação e consolidação da nova empresa ou negócio.

O cumprimento destas fases, de acordo com Oliveira (2004, p.289), possibilita a determinação do valor da empresa ou negócio em análise. Valor este, que “não se restringe, única e exclusivamente, ao valor pago ou recebido em uma transação, mas a um conjunto de itens bem amplos”.

Portanto, o modelo proposto por Oliveira (2004) procura avaliar empresas e negócios de maneira bastante estruturada, observando aspectos importantes para a correta valoração do caso em questão, relacionando os diversos fatores internos (controláveis) e externos (não controláveis) que interferem no processo decisório sobre a ampliação ou a incorporação de empresas e negócios. Esse modelo procura subsidiar os executivos que tem a intenção de comprar ou vender suas organizações com uma avaliação ampla e estruturada, permitindo a redução dos riscos e facilitando a incorporação da empresa e/ou negócio analisado.

### 2.2.1.2 Análise externa, interna e matriz FOFA

A partir do conceito de diagnóstico organizacional, apresentado por Oliveira (2004), percebe-se uma estreita relação entre os fatores externos, internos e as diretrizes estratégicas de uma organização. Seguindo esta lógica, é possível identificar outras estruturas analíticas que permitem a avaliação e determinação da situação conjuntural de uma empresa. Dentre estas, destacamos a Análise Externa, Interna e a Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) apresentada pelo autor Maurício Fernandes Pereira, em sua obra “Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos”.

De acordo com Pereira (2010) a análise organizacional parte do entendimento e aceitação das principais diretrizes estratégicas da organização. Essas diretrizes são a declaração de valores, missão, visão e fatores críticos de sucesso (FCS) da empresa. Após estas definições, parte-se para a análise externa e interna do ambiente organizacional, com o objetivo de identificar as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da empresa em avaliação. Por fim, a matriz FOFA facilita o cruzamento destas informações e a identificação do situação da empresa perante o ambiente de negócio.

Silva (2003, p.96) entende valores como sendo aquilo que “[...] as pessoas que compõe a instituição acreditam e valorizam.” Eles norteiam o comportamento dos membros da organização dizendo a todos o que é certo e o que é errado.

A missão, segundo Bateman e Snell (2010, p.125), é o “propósito básico e o escopo das operações de uma organização”, ou seja, é a razão de existência da empresa, ou o papel desempenhado por ela em seu negócio.

Já a visão vai além da missão, ela visa promover um direcionamento da empresa no que a organização pode transformar-se. A visão idealiza e explicita as perspectivas e intenções estratégicas do negócio. É a “Direção e intento estratégico a longo prazo de uma empresa” (BATEMAN; SNELL, 2010, p.125).

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), na visão de Pereira (2010, p. 94) “são aquelas condições que a organização tem que ter para sobreviver; e não é ela quem estabelece, ou melhor, é ela, mas, observando o mercado, ou seja, lendo as condições que o mercado está passando.”

Mas, como já mencionado, o amplo e profundo entendimento da situação de uma instituição se dá, com a análise do ambiente externo e interno da organização.

As variáveis externas são forças não controláveis que interferem positiva ou negativamente nas estratégias da empresa. Já variáveis internas, são todas as forças positivas ou negativas da organização controláveis pela mesma (PEREIRA, 2010).

Certo (1993 apud Kingeski, 2005) divide o ambiente de uma empresa em três níveis: ambiente geral, ambiente operacional e o ambiente interno.

Seguindo os ensinamentos de Certo (1993 apud Kingeski, 2005) o ambiente geral é externo a organização e possui os componentes econômicos, social, político legal e tecnológico. O ambiente operacional, também é externo, mas, composto por setores com impacto específico e imediato na administração da instituição, sendo seus principais componentes os clientes, a concorrência, a mão-de-obra, os fornecedores e as questões internacionais. Já o ambiente interno é composto pelos aspectos organizacionais, de pessoal, de marketing, de produção e financeiros.

A análise dos ambientes externos deve ocorrer através da interpretação das situações à luz das oportunidades e ameaças para a empresa. Já a avaliação do ambiente interno pode ocorrer “[...] através de um estudo profundo de todas as áreas funcionais da organização.” Tal análise pode ser feita independentemente do tamanho ou setor da instituição, pois aquelas que não têm as áreas funcionais bem definidas podem citar os elementos sem necessariamente vinculá-los a uma área em especial (OLIVEIRA, 1988 apud PEREIRA, 2010, p. 111).

Pereira (2010) recomenda os seguintes componentes para a análise do ambiente interno:

- Área de Marketing;
- Área de Produção;
- Área de Recursos Humanos;
- Área financeira;
- Elementos que afetam a organização como um todo.

Portanto, a proposta de diagnóstico organizacional de Pereira (2010) ocorre em duas dimensões ou ambientes de análise (externa e interna).

A análise desses ambientes permite identificar variáveis importantes para a organização estudada, melhorando a leitura do ambiente em que estão inseridas e, assim, antecipar o futuro, observando ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos de forma que a empresa possa preparar-se para os desafios de seu negócio (PEREIRA, 2010, p. 108).

A inter-relação destas variáveis pode ocorrer em uma Matriz 2x2 chamada de Matriz SWOT (*Strenght, Weaknesses, Opportunities e Thereats*) em inglês, Matriz DAFO (*Debilidades, Amenazas, Fortalezas e Oportunidades*) em espanhol, ou Matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças) em português. É a junção destas variáveis que constitui a parte mais importante da “Análise Externa e Interna” de uma organização (PEREIRA, 2010, p. 114).

Segundo Bateman e Snell (2010, p. 131) a análise SWOT ajuda os executivos a formularem estratégias, pois permite uma visão clara e resumida dos principais fatos e previsões da análise externa e interna. Assim os gestores podem utilizar os pontos fortes da organização para aproveitar as oportunidades, enfrentar as ameaças e minimizar os pontos fracos da empresa. Os autores conceituam a análise SWOT como “Uma comparação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que ajuda os executivos a formular estratégias.” A figura 6 ilustra a matriz SWOT:

Figura 4 – Matriz SWOT ou FOFA



Fonte: Lamenha e Patrício (2014, p.29)

Em complemento a matriz SWOT e como facilitador do cruzamento e análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, Marcelino e Fuscaldi (2008) citados por Lamenha e Patrício (2014, p.30), indicam a "Matriz de Análise Estratégica". Nesta, a partir da inter-relação entre as variáveis SWOT, é atribuído uma pontuação para cada quadrante em avaliação, o quadrante com maior pontuação definirá o diagnóstico situacional. A figura 7 ilustra a Matriz Estratégica.

Figura 5– Matriz Estratégica



Fonte: Lamenha e Patrício (2014, p.31)

Os resultados dos cruzamentos entre as variáveis externas e internas permite o analista posicionar a empresa em uma matriz com quatro células: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. O quadrante que a organização ocupar, dentro da matriz, indica a posição e as estratégias que devem ser tomadas para melhorar tal situação (SANTOS, 2012 apud LAMENHA; PATRÍCIO, 2014, p. 31).

O quadro 6 a seguir destaca os elementos considerados por Pereira (2010) como fundamentais para a avaliação de uma organização.

Quadro 8 - Componentes, elementos e ferramentas da avaliação externa, interna e Matriz FOFA.

Componentes	Elementos de análise	Ferramentas de análise
<b>Diretrizes Estratégicas</b>	Declaração de valores Missão Visão Fatores críticos do sucesso	Análise em grupo
<b>Fatores não Controláveis (externos)</b>	Ambiente político/legal Ambiente econômico Ambiente ecológico Ambiente tecnológico Ambiente demográfico Ambiente sócio/cultural Concorrência Competitividade	Análise em grupo  <i>Benchmarking</i> Modelo de Porter (5 forças)
<b>Elementos</b>	Estrutura organizacional	

<b>que Afetam toda a Organização</b>	Rotinas administrativas Processo de comunicação interna Sistema de informações gerenciais Sistema de planejamento Habilidade da gerência	Análise em grupo
<b>Área de Produção</b>	Capacidade de produção e expansão Planejamento e Controle da Produção Tecnologia Política de qualidade Custos Produzir versus terceirizar Pesquisa e desenvolvimento <i>Just in time</i> Utilização da mão de obra Políticas de estoques Expedição Organização da Fábrica	Análise em grupo
<b>Área de Marketing</b>	Produto Preço Praça (distribuição) Promoção	Análise em grupo
<b>Área Financeira</b>	Contas a pagar e a receber Orçamento Política de investimento Fatores determinantes de despesas Rentabilidade Lucratividade Liquidez Fluxo de caixa Planejamento e controle financeiro	Análise em grupo
<b>Área de Recursos Humanos</b>	Capacitação Benefícios Segurança Rotação de funcionários nos postos de trabalho Promoções Relação superior – subordinado Condições de trabalho Estrutura organizacional Absentéismo Velocidade das decisões <i>Turnover</i> Delegação	Análise em grupo
<b>Matriz</b>	Interação dos pontos fortes com as oportunidades	Matriz FOFA

<b>FOFA</b>	Interação dos pontos fortes com as ameaças.	
	Interação dos pontos fortes com os pontos fracos	

Fonte: Elaborado a partir de Pereira (2010).

É válido destacar os ensinamentos de Pereira (2010) sobre o processo de diagnóstico organizacional. Para o autor, todos os fatores utilizados para o diagnóstico ou, como ele prefere chamar, análise aprofundada da organização, devem ser desenvolvidos de forma conjunta aos membros da instituição. Por isso, para a identificação de cada uma das variáveis em análise (valores, missão, visão, FCS, pontos fortes, fracos, ameaças, oportunidades e análise FOFA) as deliberações devem ser tomadas por equipes pré-selecionadas, onde o consultor tem que explicar com detalhes cada um dos elementos que compõem a avaliação e estimular a discussão e sumarizar as conclusões tomadas de forma clara, direta e concisa em um “cartaz” fixado em local visível a todos os membros da equipe.

### 2.2.1.3 Modelo 3E's

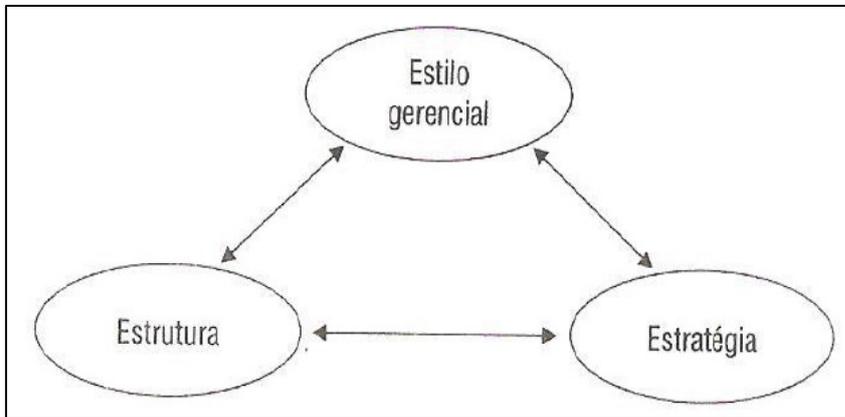
Com um processo de avaliação participativa, porém em dimensões de análise diferentes do modelo de diagnóstico organizacional apresentado anteriormente, os autores Thomaz Wood Jr. e Vicente Picarelli Filho apresentam um modelo baseado em três linhas fundamentais de investigação: Estratégia, Estilo Gerencial e Estrutura Organizacional. Ou como os autores chamam, os “3 E's da organização”.

Neste modelo as informações coletadas através de entrevistas, questionários, observação e/ou análise documental, são organizadas e analisadas seguindo a divisão didática da estrutura de diagnóstico (estratégia, estilo gerencial e estrutura organizacional). Isso possibilita a formulação de um “painel” com as principais características identificadas, que deve ser exposto a um grupo compostos por participantes e não participantes das etapas do processo de diagnóstico. A partir das discussões desenvolvidas por este grupo chega-se a uma imagem mais clara e concisa da organização. “O princípio fundamental deste desenvolvimento é fazer juntos, participativamente” (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 171).

Apesar de admitirem que existe certa dificuldade em separar as dimensões de investigação, pois elas no dia-a-dia das organizações interferem umas nas outras, criando um movimento contínuo de evolução e mudança, Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) salientam a importância da divisão da instituição em partes fundamentais, para assim, facilitar tanto a correta compreensão do modelo, quanto o próprio processo de diagnóstico, já que é inviável

uma análise correta e profunda de toda a organização se esta for avaliada de uma única vez. A figura 8 ilustra o modelo 3 E's de Wood Jr e Picarelli Filho.

Figura 6– Modelo 3 E's de diagnóstico organizacional



Fonte: Wood Jr e Picarelli Filho (1999, p. 150)

Os autores conceituam cada dimensão do diagnóstico como:

- **Estratégia**, que mostra a relação da organização com o meio ambiente, incluindo concorrentes, fornecedores, clientes e comunidade;
- **Estilo Gerencial**, que envolve os aspectos culturais mais voltados para a relação líder-liderado, configuração de poder e processo decisório;
- **Estrutura**, que descreve a organização em termos de divisão de tarefas, relações interfuncionais e processo de trabalho (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999, p.150-151).

De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (1999, p.151) “O objetivo do diagnóstico da estratégia é: compreender as forças competitivas que agem sobre a organização e seu direcionamento estratégico diante dos fatores contingências.” Ou seja, no diagnóstico da estratégia o que interessa é identificar as características estratégica mais relevantes à empresa e seus direcionamentos fundamentais. Para facilitar este estudo, os autores subdividiram a estratégia empresarial em três níveis: estratégia corporativa, do negócio e da função.

Cada um dos níveis do diagnóstico da estratégia pretende responder a um questionamento específico. A questão fundamental do diagnóstico da estratégia em nível corporativo é “[...]em que **negócio ou negócios a empresa está ou deveria estar?**” O diagnóstico no nível de estratégias de negócios busca responder “[...]**como competir com sucesso num determinado negócio?**” Já a questão fundamental do diagnóstico das estratégias funcionais é: “[...] **que tipo e forma de apoio deve ser gerado para garantir o atendimento das estratégias definidas nos níveis anteriores?**” (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999, p.152-155).

A maneira clássica, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), para o desenvolvimento do diagnóstico das estratégias de nível corporativo é utilizando a Matriz BCG, desenvolvida pelo *Boston Consulting Group*, que leva em conta **a rentabilidade de cada negócio da empresa, sua participação relativa de mercado e a taxa de crescimento do setor.**

Com relação ao diagnóstico em nível de negócio, os autores recomendam a utilização da análise das forças competitivas de Michael Porter que avalia cinco fatores (**concorrentes, novos entrantes, fornecedores, produtos substitutos e clientes**), a análise desses fatores indicará uma das três estratégias genéricas para competir no negócio (liderança em custos, diferenciação ou foco).

Já, o diagnóstico das estratégias funcionais, se dá de maneira menos rígida, devido as característica de apoio que estas estratégias possuem com relação às anteriores, constituindo normalmente pequenas ações de direcionamento do dia-a-dia da empresa. Portanto, é recomendável a avaliação de questões como: **“Que necessidades funcionais são ou serão requeridas para apoiar o direcionamento estratégico da empresa? Que perfil de profissional está sendo ou será necessário? Que tipo de liderança está sendo ou será necessário?”** (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999, p.152-155).

Com relação à outra parte fundamental do modelo de diagnóstico, o **Estilo Gerencial**, tem por objetivo “compreender os processos decisórios, a relação líder-liderado e a postura diante da mudança” (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999, p.157).

Nesta etapa do diagnóstico empresarial, existe uma ligação direta entre estilo gerencial e cultura organizacional. Simplificadamente Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p.158) definem cultura organizacional como “[...] o jeito de fazer as coisas” e o estilo gerencial “[...] como um conjunto de pressupostos, valores e artefatos culturais que caracterizam a gestão de uma organização.” Schein (apud WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999, p.158) conceitua em três níveis as questões culturais envolvidas no estilo gerencial. Aqui elas são listadas do nível mais superficial ao mais profundo:

- **Artefatos e criação.** É o nível mais visível, manifestando-se através de comportamentos, linguagem, espaço físico e sistemas de trabalho;
- **Valores.** São conceitos que servem como parâmetros de julgamento para os membros do grupo; e
- **Pressupostos básicos.** São princípios fortemente validados ao longo do tempo e utilizados como guias para comportamentos e ações diante de novas situações.

Os fatores culturais de uma empresa são fortemente ligados com o perfil gerencial da mesma e, por isso, a sua correta identificação e compreensão ajudam a delinear o perfil dos gestores da organização.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p.160) o diagnóstico do estilo gerencial é uma função muito complexa. Sendo assim, para que o diagnóstico se desenvolva da forma mais completa possível, os autores elencam três tipologias gerenciais básicas, que por sua vez se desdobram em quatro subcategorias cada. Tais tipologias podem ser vistas no quadro 7 a seguir:

Quadro 9– Tipos de estilo gerencial

<b>ESTILO CONSTRUTIVO</b>	<b>ESTILO PASSIVO/DEFENSIVO</b>	<b>ESTILO AGRESSIVO/DEFENSIVO</b>
Empreendedor-Realizador	Estilo Conciliador	Estilo Opositor
Auto-Realizador	Estilo Convencional	Estilo Orientado Para o Poder
Estilo Humanista	Estilo Dependente	Estilo Competitivo
Estilo Unionista	Estilo Evasivo	Estilo Perfeccionista.

Fonte: Elaborado a partir de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p.160)

O Estilo Construtivo, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p.161) são “[...] aqueles dirigidos para comportamentos de satisfação. Em processos de mudanças, são os mais caracterizados por comportamentos proativos.”

Já os Estilos Passivos/Defensivos são definidos como sendo “[...] aqueles dirigidos para comportamentos de não enfrentamento. Em processos de mudanças, são caracterizados por comportamentos resistentes, embora nem sempre se manifestem dessa forma.” (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999, p.161).

O último Estilo Gerencial, Estilo Agressivo/Defensivo, é definido pelos autores “[...] como aqueles dirigidos para comportamentos de enfrentamento. Em processo de mudanças, são caracterizados por comportamentos abertamente resistentes.”

Por fim, o diagnóstico da **Estrutura**, tem por objetivo “[...] compreender o conjunto de ligações que sustentam formalmente a organização” (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999, p.164).

A construção da estrutura organizacional envolve três aspectos:

- o conjunto de tarefas distribuídas a cada área ou função e a forma como se dá esta alocação;

- as ligações formais, incluindo o número de níveis hierárquicos e as linhas de autoridade e responsabilidade; e
- os sistemas que asseguram efetiva coordenação entre áreas, funções e funcionários (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999, p.165).

De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p.165), não existe uma única forma de estruturar uma empresa, mas uma variedade delas. Essas formas buscam o equilíbrio da organização com o ambiente. A tendência é que as empresas busquem por maior flexibilidade, agilidade e comprometimento dos colaboradores, isso faz surgir modelos organizacionais mais enxutos com menos níveis hierárquicos e maior autonomia e responsabilidade aos funcionários. Nesta ótica, os autores salientam que o diagnóstico da estrutura deve estar focado no nível de especialização no trabalho, no grau de verticalização da organização e na alocação de pessoas.

Sendo assim, verifica-se que o modelo de diagnóstico proposto do Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) se divide em três dimensões fundamentais de análise, que por sua vez estão subdivididos em outros componentes e elementos para a avaliação. O quadro 8 sintetiza as dimensões e componentes do diagnóstico “3E’s”.

Quadro 10 - Síntese modelo de diagnóstico “3E’s”.

Dimensões	Estratégia	Estilo Gerencial	Estrutura
Componentes	Estratégia corporativa	Processos decisórios	Nível de especialização do trabalho
	Estratégia de negócio	Relação líder-liderado	Grau de verticalização da organização
	Estratégias funcionais	Postura frente a mudança	Alocação de pessoas

Fonte: Elaborado a partir de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999).

Como nos modelos de diagnóstico anteriores, cada um dos componentes do modelo “3E’s” pode ser subdividido em partes menores de análise, o que chamamos neste trabalho de elementos. Os componentes e seus elementos são elencados no quadro 11 a seguir.

Quadro 11 - Componentes, elementos e ferramentas do modelo de diagnóstico “3E’s”.

Componentes	Elementos de análise	Ferramentas de análise
<b>Estratégias</b>	Pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades	Matriz BCG

<b>Corporativas</b>	Portfólio dos produtos e/ou negócios	
<b>Estratégias de Negócio</b>	Competitividade	Modelo de Porter (5 forças)
<b>Estratégias Funcionais</b>	Necessidades funcionais Necessidades de recrutamento, seleção e treinamento	
<b>Processos Decisórios</b>	Forma dominante do processo decisório: (individual, consultivo, participativo) Nível de autonomia dos colaboradores Grau de valorização do grupo Grau de valorização do indivíduo Nível de comunicação das diretrizes e resultados da empresa	
<b>Relação Líder-Liderado</b>	Distanciamento social entre líderes e liderados Distância entre diferentes níveis hierárquicos Grau de temor dos liderados em relação aos seus líderes Nível geral de tensão Visão dominante do líder: (fazedor, capataz, pai, treinador, facilitador)	
<b>Postura Frente à Mudança</b>	Nível de valorização do empreendedorismo Incentivos à criatividade Visão da mudança (oportunidade ou ameaça) Existência de punições ao erro Nível de <i>stress</i> no trabalho	
<b>Nível de Especialização do Trabalho</b>	Divisão das tarefas em funções individuais Nível de formalização das tarefas e responsabilidades	
<b>Grau de Verticalização da Organização</b>	Número de níveis hierárquicos <i>Locus</i> da tomada de decisão (centralizado/descentralizado) Identificação do modelo organizacional (burocrática, matricial, orgânica, etc.) Nível de departamentalização	
<b>Alocação de Pessoal</b>	<i>Span of control</i> (número de liderados por líder) Alocação dos recursos humanos entre as áreas corporativas e operacionais	

Fonte: Elaborado a partir de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999).

É fato que o diagnóstico empresarial estará sempre limitado aos métodos utilizados na investigação e aos próprios filtros dos consultores, e que, não se deve desprezar as impressões e sensações das pessoas envolvidas na realização do diagnóstico, pois como trata-se de uma investigação complexa, é provável que não se tenha uma única verdade sobre determinada

situação, mas o trabalho deve ser desenvolvido sempre no intuito de melhor representar o caso em estudo, implicando na escolha dos melhores métodos de pesquisa e na observação atenta e participante de todos os envolvidos no processo(WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

#### 2.2.1.4 Diagnóstico para pequenas e médias empresas industriais

Tendo em vista as limitações impostas pelos métodos de investigação e a complexidade do trabalho de diagnosticar a situação de uma organização. O autor Leonardo de Paula Longo procurou desenvolver, em sua dissertação de mestrado, um modelo de diagnóstico aplicável a realidade das pequenas e médias empresas industriais. Esse modelo parte da premissa que as empresas de menor porte, em geral, têm um sistema de informações pouco estruturado o que dificulta a coleta e análise dos dados.

Nesse trabalho, desenvolveu-se uma metodologia científica de diagnóstico empresarial, no intuito de minimizar as limitações apresentadas pelos modelos de análise econômico-financeira existentes até o momento, de forma a permitir uma imagem clara da realidade das pequenas e médias empresas industriais. Assim, o autor, procurou um modelo pautado no equilíbrio da investigação entre dados quantitativos e qualitativos, coletados por meio de entrevistas e análise documental das organizações.

Esse modelo originou uma série de questões padrão e, uma estrutura de análise voltada às grandes áreas em que uma empresa se divide na visão do autor: “Administração Geral ou Estratégica, Administração Financeira, Administração da Produção e Administração de Marketing.” A estrutura de investigação foi aplicada em três casos, permitindo a conclusão de que o Diagnóstico de Empresas representa um método prático, barato e eficaz de avaliação das pequenas organizações (LONGO, 1990).

Neste sentido Longo (1990) afirma que o objetivo da averiguação das áreas da empresa é, primeiro, verificar se as funções cabíveis a elas estão sendo realizadas e, depois, como estão sendo feitas.

A função da Administração Geral ou Estratégica, segundo Longo (1990, p. 130) é prever as ações e reações dos concorrentes, clientes, sindicatos, Governo, etc., no curto e, principalmente, no longo prazo, tomando decisões que facilitem o alcance dos objetivos da empresa obtendo o máximo proveito das oportunidades presentes no ambiente do negócio. Assim, para a avaliação dessa área deve-se observar os processos de gestão dos recursos materiais e tecnológicos, humanos e financeiros, a relação com o mercado (clientes, concorrentes, fornecedores, produtos, taxa de crescimento, sinergia, vantagens competitivas,

etc.) e as relações (conflitos) entre os sócios (acionista) e o processo de planejamento e controle estratégico.

A Administração Financeira segundo Lawrence J. Gitman (1984) citado por Longo (1990, p.34) tem as funções de: “(1) a análise e planejamento financeiro; (2) a Administração da estrutura de Ativos da empresa; e (3) a Administração de sua estrutura financeira (passivos)”. A avaliação destas atividades pode ser realizada pela análise das demonstrações contábeis e financeiras da organização, como por exemplo, Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, e Demonstrações do Fluxos de Caixas, que se desenvolve com a análise dos indicadores de liquidez, atividade (rotação), endividamento, rentabilidade e lucratividade. Também pode-se utilizar entrevistas com os gestores financeiros, afim de conhecer alguns aspectos do planejamento financeiro, administração do capital de giro, administração dos ativos permanentes, controles financeiros e contabilidade.

Com relação a função da Administração da Produção, Longo (1990, p.74), afirma que cabe a ela garantir a produção de “[...] bens na quantidade exigida pela demanda, no tempo certo, para cumprir os prazos assumidos com os clientes, com a qualidade estipulada pela Administração, ao menor custo possível.” De acordo com o autor é necessário observar os aspectos ligados a gestão dos custos; produtividade dos recursos (humanos, materiais, tecnológicos, etc.), organização da produção; processo de planejamento e controle da produção (PCP); manutenção; *Layout*, movimentação de materiais e engenharia da fábrica; compras; controle de estoque e expedição; pesquisa e desenvolvimento (P&D) e engenharia de produtos; controle de qualidade e; fatores humanos.

Segundo Peter Drucker citado por Longo (1990) o principal objetivo de Marketing é tornar o esforço de vender supérfluo, de forma a compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço o sirva e se venda por si mesmo. Do ponto de vista ideal, o Marketing deve resultar num cliente que está pronto para comprar. “Tudo que precisa, então é tornar o produto ou serviço disponível, isto e, logística em vez de perícia em vendas, a técnicas estatísticas em vez de promoção”.

Assim, o diagnóstico da Administração de Marketing, proposto por Longo (1990), avalia em termos quantitativos a relação entre despesas com marketing e receita operacional líquida, os controles do atingimento das metas de vendas, análise da participação do mercado, a análise do portfólio de produtos (Matriz BCG) e qualitativamente o *mix* de marketing (produto, preço, praça e promoção), a relação da empresa e o ambiente de marketing formado pelos clientes, concorrentes e mercados.

Sinteticamente os componentes e elementos do diagnóstico para pequenas e médias empresas, proposto por Longo (1990) podem ser observados no quadro 12 a seguir:

Quadro 12 - Componentes, elementos e ferramentas do diagnóstico para pequenas e médias empresas.

Componentes	Elementos e sub elementos de análise	Ferramentas de análise
<p style="text-align: center;"><b>Adm. Estratégica</b></p>	<p>Gestão de Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Materiais e Tecnológicos</li> <li>Recursos Financeiros</li> <li>Recursos Humanos               <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégias de gestão de RH</li> <li>Dificuldades de aquisição de mão de obra</li> <li><i>Turnover</i></li> <li>Absenteísmo</li> <li>Segurança no trabalho</li> <li>Satisfação no trabalho</li> <li>Clima organizacional</li> </ul> </li> </ul> <p>Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de conhecimento clientes e concorrentes</li> <li>Nível de conhecimento dos produtos e clientes</li> <li>Vetor de crescimento</li> <li>Vantagens competitivas</li> <li>Sinergia</li> </ul> <p>Relação com os sócios (acionistas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conflitos</li> </ul> <p>Processo de planejamento e controle estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grau de atingimentos dos objetivos</li> <li>Segmentação dos objetivos (econômicos, de curto ou longo prazo, qualitativos, etc.)</li> <li>Participação dos sócios (acionistas) na delineação dos objetivos.</li> <li>Processo decisório</li> </ul>	<p>Entrevistas</p>
<p style="text-align: center;"><b>Adm. Financeiras</b></p>	<p>Planejamento Financeiro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administração do Capital de Giro</li> <li>Administração dos Ativos Permanentes</li> <li>Controle Financeiro e Contabilidade</li> <li>Indicadores de Liquidez</li> <li>Indicadores de Atividade (rotação, produtividade dos ativos)</li> <li>Indicadores de Endividamento</li> </ul>	<p>Entrevistas</p> <p>Análise horizontal</p> <p>Análise vertical</p>

	Indicadores de Rentabilidade e lucratividade	
<b>Adm. Produção</b>	Gestão dos custos Organização dos processos produtivos Produtividade dos Recursos (humanos, materiais, tecnológicos) Planejamento e Controle da Produção Manutenção <i>Layout</i> Movimentação de materiais e engenharia de fábrica Compras Controle de estoque e expedição Pesquisa e desenvolvimento de produtos Engenharia de produtos Controle de qualidade Fatores humanos (incentivos, treinamento, produtividade)	Análise horizontal Entrevistas Análise do mapa de custos Análise vertical
<b>Adm. Marketing</b>	Rentabilidade do Marketing Atingimento de metas de vendas Análise do portfólio de produtos Análise da participação de mercado Produto Preço Praça Promoção Relação empresa e clientes Relação empresa e mercados Relação empresa concorrentes	Matriz BCG Entrevistas

Fonte: Elaborado a partir de Longo (1990)

Cada uma das áreas é investigada seguindo a metodologia desenvolvida por Longo (1990) que consiste em quatro fases (1) preparação para o diagnóstico; (2) levantamento das informações; (3) análise; e (4) relatório final.

Nesta metodologia a coleta dos dados pode-se-dar por dois meios: análise de documentos, que possuam alguma informação já compilada; e as entrevistas com os colaboradores, que permitem obter informações pouco transparentes nos documentos da organização.

Os dados devem ser coletados a partir das áreas, que em geral, possuem informações mais compiladas, ou seja, para Longo (1990) a ordem para o desenvolvimento do diagnóstico começa pela área financeira, após produção e marketing e, por último, a administração geral ou estratégica.

A análise, segundo o autor, deve permitir o analista e a empresa, enxergar além do que está escrito. E, o relatório final precisa ser muito objetivo e claro, não podendo ser extenso, para evitar que os dirigentes da empresa se indisponham a lê-lo e resistam a implantar as mudanças oriundas da investigação.

Os resultados da aplicação desta metodologia nos três casos analisados por Longo (1990) permitiram o autor concluir que o diagnóstico empresarial colabora com a organização no sentido de ofertar informações que facilitam a melhoria dos resultados da empresa, mas também indicam algumas limitações, que estão relacionadas principalmente com a pouca, ou nenhuma, estruturação dos sistemas de informação das pequenas e médias organizações, sobretudo com relação aos indicadores econômico-financeiros.

Por isso, salienta a importância da utilização de um elevado número de questões e indicadores no modelo de investigação, de forma a permitir uma maior flexibilidade e adaptabilidade do método aos casos em análise. Lembra, também, que as empresas pequenas não têm recursos para um diagnóstico muito robusto e caro, assim, deve-se ter sensibilidade na escolha dos métodos, sempre “[...] adaptando-os à empresa e não ao contrário” (LONGO, 1990, p.187).

#### 2.2.1.5 Síntese dos componentes de análise dos modelos

O quadro 13, a seguir, sintetiza os componentes de análise dos modelos apresentados anteriormente. A partir dos componentes apresentados, selecionaram-se os elementos de análise a serem abordados no instrumento deste trabalho.

Quadro 13– Síntese dos componentes de análise dos modelos de diagnóstico.

<b>Modelos</b>	<b>Avaliação de Empresas e Negócios (OLIVEIRA, 2004)</b>	<b>Análise Externa, Interna e Matriz FOFA (PEREIRA, 2010)</b>	<b>3 E's (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999)</b>	<b>Diagnóstico de Pequenas e Médias Empresas (LONGO, 1990)</b>
<b>Componentes de Análise</b>	Estratégias	Diretrizes Estratégicas	Estratégias Corporativas	Administração Estratégica
	Mercado	Fatores não Controláveis (externos)	Estratégia de Negócio	
	Vantagens Competitivas	Análise da Competitividade	Estratégias Funcionais	

<i>Goodwill</i>	Elementos que Afetam Toda a Organização	Processo Decisório	
Tecnologia	Área de Marketing	Postura Frente à Mudança	Administração de Marketing
Modelo de Gestão	Área de Recursos Humanos	Relação Líder Liderado	
Análise da logística	Área de Produção/Operações	Nível de especialização do trabalho	Administração da Produção
Análise dos índices econômico-financeiros	Área Financeira	Grau de verticalização da organização	Administração Financeira
		Alocação de pessoas	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os componentes elencados no quadro 13, representam as componentes básicos de análise adotados pelos autores Oliveira (2004), Pereira (2010), Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) e Longo (1990). Cada um destes possuem menores partes para a investigação, neste trabalho chamado de elementos. Com a observação destes elementos, foi possível verificar que, por vezes, mais de um autor os recomenda. Sendo assim, tais elementos foram estudados em busca de padrões que sirvam de base para a elaboração do instrumento, objetivo de pesquisa. O processo de investigação dos modelos é apresentado na seção 3 Metodologia.

### 2.3 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

A maioria das empresas brasileiras são se enquadram como micro ou pequenas empresas. Essas possuem elevada importância ao desenvolvimento econômico e social nas regiões onde atuam, principalmente porque movimentam a economia, geram empregos e atendem mercados com produtos e serviços não oferecidos pelas grandes organizações.

Antes de entrarmos no mérito da importância, é necessário entender o que são as Micro e Pequenas Empresas (MPE's). Por isso, são elencadas duas formas usadas para classificar essas modalidades de empresas no Brasil.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as instituições de pequeno porte podem ser classificadas a partir do volume do faturamento ou pelo número de empregados.

Na primeira modalidade são utilizados os critérios da Lei Complementar 123 de 14/06/2006, atualizada pela Lei Complementar 139 de 10/11/2011 da Presidência da República. Nesta ótica, as empresas são segmentadas pelo faturamento bruto anual. O quadro 14 a seguir ilustra a classificação legal adotada.

Quadro 14 - Classificação do porte das empresas, segundo faturamento bruto anual.

<b>Porte</b>	<b>Faturamento bruto anual</b>
Microempreendedor Individual (MEI)	Até R\$ 60 mil
Microempresa (ME)	Até R\$ 360 mil
Empresa de pequeno porte (EPP)	Entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões

Fonte: BRASIL (2015)

Essa classificação é utilizada pelo Governo Federal para enquadrar as empresas dentro do regime tributário do Simples Nacional e aplicar as alíquotas de impostos que são diferenciadas de acordo com o porte e natureza de suas atividades econômicas (indústria, comércio, serviços) (BRASIL, 2015). Já a segunda possibilidade, que refere-se ao número de empregados, não possui finalidade legal, porém o critério é utilizado para fins bancários, ações de tecnologia, exportação, entre outros (SEBRAE, 2013a).

O quadro 15 a seguir, ilustra a classificação do SEBRAE quanto ao número de empregados.

Quadro 15 - Classificação do porte das empresas segundo número de empregados.

<b>Porte</b>	<b>Comércio/Serviço</b>	<b>Indústria</b>
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grande Empresa	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2013a), p. 17.

Como na classificação baseada na Lei do Simples Nacional, as empresas também estão organizadas, além do porte, pela natureza da atividade econômica. Pois, para cada

atividade são necessários um número diferente de empregados para estabelecer um volume de negócio específico. Ou seja, empresas que operam com maior tecnologia ou com uma mão de obra altamente qualificada, podem gerar um alto volume de negócios com poucos empregados, criando a necessidade de diferenciar as organizações também pela atividade econômica (IBGE, 2003, p. 17).

Os critérios de classificação das MPE's podem ser utilizados separadamente ou em conjunto. A variedade de critérios devem-se as finalidades e objetivos da aplicação dos mesmos, já que os critérios podem ser usados para regulamentação, crédito, estudos, entre outros (IBGE, 2003, p. 17).

Em se tratando da importância das pequenas organizações na sociedade e economia, o IBGE (2003) apresenta, entre outras coisas, o papel e as características gerais e econômicas das Micro e Pequenas Empresas brasileiras.

Segundo o IBGE (2003, p. 15) a principal contribuição destas empresas no desenvolvimento do país, deve-se ao fato delas servirem de “[...] ‘colchão’ amortecedor do desemprego.” O impulsionador deste fenômeno, segundo o Instituto, foi a redução do ritmo de crescimento econômico brasileiro da década de 1980, que elevou o nível de desemprego, onde os “[...] pequenos negócios passaram a ser uma alternativa para a ocupação da mão-de-obra excedente.”

Com isso, o IBGE (2003, p. 18) descreve as características gerais das Micro e Pequenas Empresas brasileiras:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

A partir das informações do IBGE (2003), é notável que o crescimento do número de MPE's e do empreendedorismo no Brasil foi impulsionado, em princípio, pela necessidade dos seus fundadores em buscar novas alternativas de renda e, por isso, não tiveram a devida preocupação com a profissionalização da gestão de suas empresas.

Porém, apesar de não serem pelos moldes ideais, as Micro e Pequenas Empresas apresentam uma elevada importância em termos socioeconômicos. Este fato foi apresentado pelo IBGE (2003) e aqui atualizado com as informações do “Anuário do Trabalho nas Micro e Pequenas Empresas” publicado pelo SEBRAE em 2013.

Segundo o SEBRAE (2013a, p. 27) as MPE's apresentaram taxa de crescimento de 30,9% no número de estabelecimento, entre os anos de 2002 e 2012. Desta forma, no ano de 2012, as MPE's representavam 99% dos empreendimentos, quase 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial paga aos trabalhadores dos estabelecimentos não agrícolas do Brasil.

Setorialmente a distribuição do total das MPE's brasileiras, no ano de 2012, era de 49,4% para o setor do comércio, 34,6% para o setor de serviços e 10,8% para a indústria. Com destaque para o crescimento do setor de serviços e ligeira redução no percentual de participação dos outros segmentos (SEBRAE, 2013a, p. 29).

O SEBRAE (2013a, p. 32), também destaca a evolução da média salarial dos empregados das MPE's em comparação ao salário das Médias e Grandes Empresas (MGE's). Segundo a instituição, o salário médio nas MPE's evoluiu 2,9% ao ano, entre os anos de 2002 e 2012. Em contra partida, nas MGE's o salário evoluiu apenas 2,0% ao ano. Portanto, houve “[...] uma redução na diferença existente entre os rendimentos dos trabalhadores nos dois grupos de empresas”.

A evolução das MPE's, também se reflete nas taxas de sobrevivência destas organizações.

De acordo com a pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE de título “Sobrevivência das Empresas no Brasil: Coleção estudos e pesquisas”, publicado, também, em 2013. As taxas de sobrevivência das MPE's vem apresentando elevação.

Tendo como base as empresas criadas em 2007 e as informações da Secretaria da Receita Federal (SRF) sobre essas empresas, disponíveis até o ano de 2010, constatou-se que para as organizações constituídas no ano de 2007, “[...] a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade foi de 75,6%”, sendo superior às taxas das empresas nascidas em 2006 (75,1%) e em 2005 (73,6%). Ou seja, o percentual de mortalidade das empresas com até dois anos, caiu de 26,4% em 2005, para 24,4% em 2007 (SEBRAE, 2013b, p.19-20).

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) as taxas de sobrevivência das MPE's vinham surpreendendo, tanto que em 2007 a fundação, publicou o artigo de título “Taxa de sobrevivência das pequenas empresas: o que está acontecendo?” Essa pesquisa buscou responder duas questões fundamentais: “Quais são os motivos dessa melhora significativa? Como estamos em comparação com os países mais desenvolvidos?” Os

resultados desta investigação apontam que as taxas de sobrevivência das empresas brasileiras estão atingido níveis comparados com países desenvolvidos, porém com alguns anos de defasagem. Os motivos elencados que levaram a esse resultado, segundo a FNQ (2007), foram uma melhoria no ambiente econômico brasileiro e uma maior preocupação com a gestão por parte dos novos empresários.

A principal limitações enfrentadas na pesquisa da FNQ (2007) foi a escassez de estudos nos países desenvolvidos sobre as taxas de sobrevivência da MPE's nos anos mais recentes. Mas, as informações encontradas dão indícios que o Brasil tem muito a crescer, pois países como Austrália e Inglaterra, apresentavam taxas, das organizações que sobrevivem pelo menos dois anos, superiores a 80% ainda no ano de 2002, enquanto que o Brasil apenas em 2007 chegou a marca de 75,6 %. O que não diminui o expressivo desenvolvimento brasileiro.

Segundo autores como Carneiro e Dall'Agnol (2005), Petry e Nascimento (2007), Teixeira, Toso e Grzybovski (2009), entre outros. As dificuldades das pequenas organizações estão relacionadas principalmente com pouco conhecimento na área de gestão. Isso vai de encontro às observações dos IBGE (2003) ao salientar que as MPE's no Brasil surgiram, em sua maioria, por necessidade dos empreendedores e não pela identificação de novas oportunidades de negócio.

### **2.3.1 A gestão nas MPE's**

Segundo Teixeira, Toso e Grzybovski (2009, p. 128) o desenvolvimento do empreendedorismo, apenas por necessidade no Brasil “[...] pode comprometer a sobrevivência do empreendimento devido ao desconhecimento dos fundamentos gerenciais.” Por este motivo, os autores procuraram “[...] compreender as práticas de gestão nas MPEs familiares do setor industrial de Ijuí/RS”.

Em termo de gestão, os empresários pesquisados elencaram como principais dificuldades o pouco conhecimento gerencial, baixo capital de giro e disponibilidade de mão de obra qualificada, desconhecimento dos princípios da gestão financeira (controle de custos, receitas e fluxo de caixa, etc.), controles de matéria-prima e processos de qualidade, além de problemas com o lançamento de novos produtos e abertura de mercados (TEIXEIRA; TOSO; GRZYBOVSKI, 2009).

Carneiro e Dall'Agnol (2005, p. 21) já mencionavam que existem muitos empreendedores sem conhecimento sobre gestão. “Motivados por conhecimentos técnicos nas

áreas que pretendem atuar, trabalham sem priorizar a gestão, incorrendo dificuldades de sobrevivência a curto prazo”.

Não distantes, dos resultados elencados, a pesquisa do SEBRAE (2004), identificou alguns fatores condicionantes da mortalidade de MPE's do estado de Minas Gerais. Os resultados apresentados pelo SEBRAE em 2004, elenca muitas dificuldades também apontadas por Teixeira, Toso e Grzybocki (2009). A tabela 1, a seguir, apresenta as dificuldades na condução de MPE's identificadas pelo SEBRAE/MG.

Tabela 1 - Principais dificuldades para a condução das MPE's ativas.

<b>Principais Dificuldades</b>	<b>Ativas</b>
	<b>(%)</b>
Carga tributária elevada	68,2
Falta de capital de giro	43,6
Recessão econômica no País	34,7
Concorrência muito forte	33,1
Maus pagadores	22,6
Falta de crédito bancário	18,2
Falta de mão-de-obra qualificada	12,9
Falta de clientes	11,3
Problemas financeiros	10,1
Desconhecimento do mercado	6,8
Problemas com a fiscalização	6,5
Falta de conhecimentos gerenciais	6,1
Ponto/local inadequado	4,8
Instalações inadequadas	3,6
Outra razão	2,8

Fonte: SISTEMA DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2004, p. 24).

A tabela acima foi formulada a partir de respostas espontâneas de proprietários de MPE's ativas de Minas Gerais. Nela, se percebeu que, para os empresários da região, as principais dificuldades estão relacionadas a alta carga tributária (68,2%), no que se refere a falta de capital de giro (43,6%),e, recessão econômica (34,7%) no que diz respeito a forte concorrência (33,1%).

Não podemos deixar de considerar as dificuldades relacionadas a falta de conhecimento gerencial, pois é o que permite, ao gestor, lidar com os demais condicionantes que dificultam a continuidade do empreendimento.

Petry e Nascimento (2007), realizaram uma pesquisa com a finalidade de identificar as características mais presentes no modelo de gestão das empresas familiares que expliquem a longevidade destas.

Conforme, os pesquisadores nas empresas de menor porte e menos longevas, as estratégias não são formalizadas, os sistemas contábeis e financeiros não são estruturados, o planejamento operacional é frágil e o sistema de informações que apoiam as decisões gerenciais, quando existem, são pouco confiável. Por outro lado, nas empresas mais longevas, as práticas de gestão estão mais alinhadas com as indicações da literatura especializada. Os processos de planejamento e gestão são formais, os sistemas contábeis e financeiros são eficazes e os sistemas de informação são confiáveis e utilizados no processo decisório. Tudo isso, permite às empresas de sucesso, planejar estratégias eficazes para confrontar as dificuldades empresariais e acompanhar os resultados obtidos, a partir da comparação entre o planejado e o realizado (PETRY; NASCIMENTO, 2007).

Outra pesquisa que evidencia a fragilidade dos processos gerenciais das MPE's é a realizada por Khauaja e Campomar (2007). Esses autores desenvolveram uma pesquisa que objetivou discutir as responsabilidades e a importância dos sistemas de informação no processo de planejamento de marketing e a obtenção de vantagens competitivas por meio dos benefícios que o Sistema de Informações de Marketing (SIM) proporciona à empresa. Com os resultados foi possível identificar que, o SIM é considerado muito importante para o processo de planejamento de marketing, mas que apenas 24,4% dos entrevistados possuem esse sistema nas empresas em que trabalham. Dentre os motivos elencados para a ausência do SIM nas organizações, destacam-se a inexistência de um departamento de marketing, o porte da empresa e os altos custos desse sistema.

Ainda de acordo com os autores supracitados, o desconhecimento do que é um SIM, faz com que essas empresas vejam o sistema como algo muito caro e, por isso, considera que às empresas de pequeno porte não tem condições de arcar com o investimento. Isso, atrelado à gestão familiar e a falta de interesse ou “cultura da empresa” deixa evidente a não orientação desse tipo de empresa para o mercado, colocando-as em posição de desvantagem no cenário competitivo.

Segundo Silveira et al. (2013, p. 166) empresas de menor porte do setor moveleiro das regiões sul e sudeste do Brasil, “[...] têm maior dificuldade na gestão da relação insumo-produto na manufatura [...] a ineficiência técnica foi mais evidente na falta de sincronia entre a capacidade dos processos e a atividade da produção.” Sendo assim, percebeu-se elevada deficiência no planejamento produtivo da organização, que acabam investindo de maneira

desproporcional à situação atual da empresa e perspectivas de crescimento, gerando capacidade de produção ociosa e excesso de capital imobilizado.

As constatações de Silveira et al. (2013) ilustram que a falta de informação, tanto do ambiente interno, quanto externo da organização acabam por gerar ineficiência produtiva nas empresas do setor moveleiro brasileiro.

Indo ao encontro das constatações de Silveira et al. (2013), Silva e Santos (2005, p.296) perceberam em seus estudos no polo moveleiro de Votuporanga/SP que os “[...] conceitos de estratégia competitiva e de produção ainda era pouco conhecidos” entre os gestores dessas empresas. Diante desse resultado os autores citam Cancelier (1998), Menezes e Almeida (1997) que indicam algumas peculiaridades que interferem no processo de planejamento estratégico de pequenas organizações como:

- A falta de cultura dos gestores em praticar o planejamento estratégico formal;
- Imediatismo de resultados;
- A falta de pessoal qualificado para “pensar”, colaborar no processo de planejar;
- Poucos recursos financeiros para a contratação de consultores;
- A tomada de decisão, estratégica e operacional, concentrada em um ou poucos indivíduos;
- A existência de uma série de funções operacionais exercidas pelo dirigente que o impedem de refletir sobre decisões estratégicas.

A partir das verificações sobre as dificuldades, em termos de gestão, dos micro e pequenos empresários, Teixeira, Toso e Grzybovski (2009, p.153) propõem aos empreendedores a realização de práticas gerenciais que envolvam todos os sistemas administrativos de suas organizações. Não significando, no entanto, a necessidade de estruturar sistemas de gestão extremamente complexos, mas introduzir um processo que permita a tomada de decisão e a realização de ações com grau de risco controlado e, consciente, dos cenários que decorrem das suas ações empreendedoras.

Como vimos, o diagnóstico organizacional é uma ferramenta que tem por objetivo melhorar o conhecimento dos fatores inerentes à organização. Porém a base deste processo é a informação e como constatado por Longo (1990), IBGE (2003), SEBRAE (2004), Carneiro e Dall’Agnol (2005); Petry e Nascimento (2007), Khauaja e Campomar (2007), Teixeira, Toso e Grzybovski (2009) e Silveira et al. (2013), entre outros, em geral, as empresas de menor

porte possuem pouco conhecimento gerencial, as estratégias não são formalizadas, os sistemas contábeis e financeiros não são estruturados, o planejamento operacional é frágil e o sistema de informações que apoiam as decisões, quando existem, são pouco confiável.

Tudo isso, além de dificultar a gestão, torna mais complicado a aplicação de diagnósticos em MPE's, uma vez que “[...] o banco de dados da pequena empresa está na cabeça do empreendedor”, (ESCRIVÃO FILHO, 2003; DREHER, TOMIO e ULLRICH, 2003 apud TAVARES, FERREIRA E LIMA, 2009, p.13).

Portanto, conforme Tavares, Ferreira e Lima (2009, p.11-12) “As micro e pequenas empresas, ainda representam um grande desafio teórico para a ciência da Administração”. E, essa dificuldade em compreender as organizações de menor porte deve-se, em grande parte, pela utilização de modelos teóricos formulados a partir de estudos em grandes organizações contextualizadas na realidade de países desenvolvidos.

Estudos que pretendam caracterizar aspectos da gestão de microempresas devem utilizar elementos e metodologias com capacidade de diferenciá-las, ou seja, que distingam empresas com práticas de gestão coerentes daquelas que não adotam práticas de gestão ou o fazem de modo inconsistente, além de evidenciar as particularidades intra-funcionais e as interações inter-funcionais (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009, p.16).

Ou seja, apesar das limitações das micro e pequenas empresas no gerenciamento organizacional. É preciso elaborar sistemas que permitam gerenciar informações importantes e confiáveis para a tomada de decisão, de maneira a integrar as diferentes áreas organizacionais, para aumentar as chances de sucesso. Isso porque um bom conhecimento de fatores internos e externos à empresa permite formular cenários e definir estratégias eficazes para o enfrentamento dos desafios e o alcance dos objetivos da instituição.

No que se refere às pequenas empresas esse desafio preocupa, devido ao pouco material teórico, que ainda se dispõe, pensado para na realidade desse tipo de organização.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia em trabalhos científicos, segundo Brenner e Jesus (2008, p.37), é o momento onde se “determina a forma como se procederá à investigação científica.”

Para tanto, nesta seção, classifica-se a pesquisa, determina-se sua unidade de análise e detalham-se suas etapas, onde estão especificadas as técnicas de coleta, análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Gil (2010) para a classificação da pesquisa é necessário definir previamente os critérios a serem adotados. Portanto esta pesquisa se classifica quanto a natureza, seus fins e meios.

Quanto à natureza, considera-se essa pesquisa como qualitativa, pois, ela procurou propor um instrumento de diagnóstico ajustado as necessidade e peculiaridades das micro e pequenas empresa industrial e, conforme Gibbs (2009, p. 9) a pesquisa qualitativa “[...] parte da ideia de que os métodos e a teoria devem ser adequados àquilo que se estuda. Se os métodos existentes não se ajustam a uma determinada questão ou a um campo concreto, eles serão adaptados ou novos métodos e novas abordagens serão desenvolvidas”. Complementando, Michel (2009) salienta que devido às suas características as pesquisas qualitativas não podem se reduzir a “[...] quantificações frias e descontextualizadas”, por isso a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas pela experimentação e análise detalhada, consistente e coerente da realidade.

Com relação aos seus fins, considera-se a pesquisa como descritiva, já que descreve um processo de diagnóstico e as características da unidade a ser analisada. Segundo Santos (2007, p. 28), a pesquisa descritiva “[...] é um levantamento das características conhecidas que compõem o fato/fenômeno/processo.” O autor também afirma que, normalmente essas pesquisas são feitas a partir de levantamentos ou observações sistêmicas do fato/fenômeno/processo escolhido.

Já com relação aos meios, o estudo classifica-se como pesquisa de campo, pois se propõe a observar criticamente a realidade de uma microempresa, para verificar como a teoria estudada (diagnóstico organizacional) se comporta nesta realidade. E, segundo Michel (2009), a pesquisa de campo trata da coleta de dados do ambiente natural, onde conta-se com as “[...]”

experiências e vivências do dia a dia para verificar, testar e confirmar como a teoria estudada se aplica à realidade.”

Portanto como método específico de pesquisa, utilizou-se do Estudo de Caso, pois ele permite analisar em profundidade um único caso e processo de diagnóstico. E, segundo Gil (2010, p.37) essa modalidade de pesquisa “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa se deu em uma microempresa do setor moveleiro no município de Chapecó, Santa Catarina, constituído assim, a unidade de análise da pesquisa. A seleção da empresa se deu por amostragem não probabilística, conhecido como intencional (ou por julgamento) onde com “[...] bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa” (MATTAR, 1999, p. 272). Por tanto, a empresa se dispôs voluntariamente a participar do estudo e fornecer os dados necessários para o desenvolvimento pesquisa, seu faturamento bruto anual à enquadra como microempresa industrial e está localizada no município em que o pesquisador reside, o que facilitou a interação entre o proprietário e o acadêmico.

### 3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Para facilitar o alcance dos objetivos, a pesquisa foi desenvolvida em três etapas:

- 1º. Elaboração do instrumento inicial de diagnóstico;
- 2º. Aplicação do instrumento em um caso;
- 3º. Validação do instrumento.

A primeira etapa de pesquisa satisfaz os dois primeiro objetivos específicos deste trabalho - Identificar os principais elementos necessários para um diagnóstico empresarial; Elaborar um instrumento de diagnóstico validado junto à especialistas;- Enquanto que a segunda etapa buscou satisfazer o objetivos de - Aplicar o instrumento de diagnóstico, validado, em um caso real, com vistas a constatar necessidades peculiares das micro e/ou pequenas empresas; - Já a terceira etapa de pesquisa procurou Ajustar o instrumento às

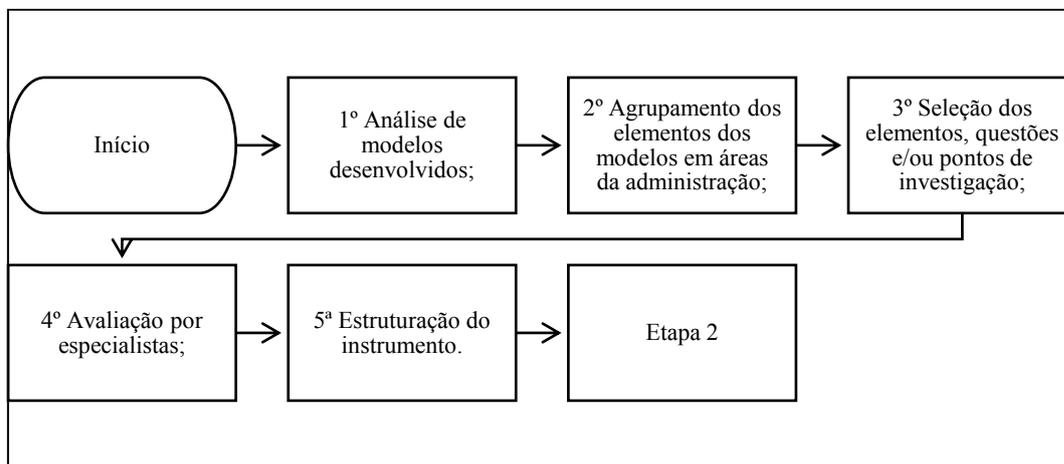
necessidades das micro e pequenas empresas industriais. – E com isso, atingir o objetivo maior deste trabalho de - Propor um instrumento de diagnóstico organizacional voltado às micro e pequenas empresas industriais.

Cada uma das etapas são descritas a seguir.

### 3.3.1 Elaboração do instrumento inicial de diagnóstico

A elaboração do instrumento inicial de diagnóstico deu-se em um processo constituído de cinco fases conforme figura 9 a seguir:

Figura 7 - Fases da elaboração do instrumento de diagnóstico.



Fonte: Elaborado pelo autor.

**1ª Fase:** A análise procurou comparar modelos bastante difundidos no mundo acadêmico, com outro pensado para satisfazer as necessidades de investigação de organizações industriais de menor porte. Assim, espera-se minimizar as limitações dos modelos facilitando o alcance do objetivo do presente estudo. A análise se deu pela avaliação dos quatro modelos que estão elencados na fundamentação teórica deste trabalho: 1) Avaliação de Empresas e Negócios (OLIVEIRA, 2004); 2) Análise Externa, Interna e Matriz FOFA (PEREIRA, 2010), 3) Modelo 3E'S (WOOD JR. E PICARELLI FILHO, 1999) e; 4) Diagnóstico para Pequenas e Médias Empresas (LONGO, 1990). O estudo desses modelos permitiu a identificação dos elementos considerados, pelos seus autores, como importantes para o diagnóstico organizacional.

**2ª Fase:** Cada elemento foi agrupado em uma das áreas da administração. Essa classificação se deu a partir da correlação dos elementos aos conceitos de cada uma das áreas funcionais (produção, marketing, financeira e recursos humanos) mais a administração estratégica conforme quadro 16.

Quadro 16 - Conceitos e áreas da administração.

Área	Conceito
Administração Estratégica	Administrar estrategicamente é um estudo reflexivo, multidisciplinar e sinérgico do ambiente de negócios da organização. Envolve questões complexas onde “Tem-se que ir até o futuro imaginar o que a organização pretende e a partir daí trazer esses elementos para o presente para formular as estratégias que levarão a organização a esse futuro imaginado, ou melhor dizendo, criado”. (PEREIRA 2010, p. 25). “[...] um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos.” (MAXIMIANO, 2009)
Administração da Produção	Gerenciar recursos de modo a permitir transformar insumos em bens ou serviços de maneira rápida, eficiente, a um custo baixo e sem erros (JACOBS; CHASE; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009; MOREIRA, 2011). Função: a) Entender os objetivos estratégicos da produção; b) Desenvolver uma estratégia de produção para a organização; c) Auxiliar no projeto dos produtos, serviços e processos de produção; d) Planejamento e Controle da Produção; e) Melhorar o desempenho da produção; e f) Atentar para as responsabilidades amplas como globalização, meio ambiente, responsabilidade social, consciência tecnológica e gestão do conhecimento na produção (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2009, p. 21).
Administração Financeira	“[...] a arte e a ciência de administrar dinheiro” coleta, e organiza dados financeiros para mensurar o desempenho da organização e atender requisitos legais, além de tomar decisões com base nos dados organizados que visem a garantir a solvência da empresa (GITMAN, 2010, p. 3-11).
Administração de Marketing	“[...] a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para cada cliente.” (KOTLER; KELLER, 2006 ) Funções: 1) Análise de marketing: avaliação dos riscos e oportunidades de mercado; 2) Planejamento de marketing: selecionar o público-alvo e as estratégias de marketing; 3) Implementação de marketing: desenvolver o composto de marketing; 4) Controle de marketing: Avaliar os resultados do plano de marketing elaborado (DIAS et al. 2010, p. 9).
Administração de Recursos Humanos	“[...] conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.” (MIKOCICH; BOUDREAU, 1994 apud CHIAVENATO, 2010, p. 5) Função: “[...] à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa” (DESSLER, 2003, p. 2).

Fonte: Elaborado pelo autor.

**3ª Fase:** Com os elementos classificados em áreas administrativas, inicia-se a seleção dos elementos de investigação. O objetivo nesta fase é eliminar os elementos repetidos ou com

finalidades iguais e/ou próximas de investigação. Com os dados (elementos agrupados e classificados) é feita a comparação desses para selecionar os elementos considerados importantes ao diagnóstico por, ao menos, três autores. Após a seleção dos elementos, foram reunidas todas as questões e/ou pontos para o processo de investigação de cada elemento, recomendados pelos autores dos modelos de diagnóstico citados anteriormente. Essas questões e/ou pontos e seus elementos foram levados a especialistas para avaliação.

**4ª Fase:** Todas as questões e/ou pontos foram levados a especialistas de cada uma das áreas da administração para avaliação que ocorreu a partir das solicitações:

- 1) Classifique a questão e/ou ponto em uma escala de 1 (sem importância) a 5 (totalmente importante) para o diagnóstico de micro e pequenas empresas industriais.
- 2) Qual sua sugestão para complementar a questão e/ou ponto de investigação considerando o diagnóstico de uma micro ou pequena empresa industrial?
- 3) Que outro elemento, questão e/ou ponto você sugere para compor o instrumento de diagnóstico?

Os especialistas avaliadores das questões e/ou pontos de análise das áreas foram:

- Administração estratégica: Prof. Sergio Begnini;
- Administração de marketing: Prof. Janaína G. Cardoso;
- Administração financeira: Prof. Juliana Fabris;
- Administração de recursos humanos: Prof. Kelly Cristina Bentto T. Tosta;
- Administração da produção: Prof. Ronei Mocellin;

Todos declaram possuir formação e/ou atuação acadêmica e/ou profissional na área em que foram convidados a participar da pesquisa, considerando-se aptos a avaliar as questões e/ou pontos de investigação da área administrativa de sua especialidade. Esses são professores da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) que aceitaram voluntariamente participar da pesquisa.

**5ª Fase:** Ao final do processo são usadas as informações geradas, para a estruturação de um instrumento que tem por objetivo ser aplicado em uma microempresa do setor moveleiro de

Chapecó-SC, para ajustes às peculiaridades deste tipo de organização. O processo de aplicação e avaliação do resultado são descritos nos próximos tópicos.

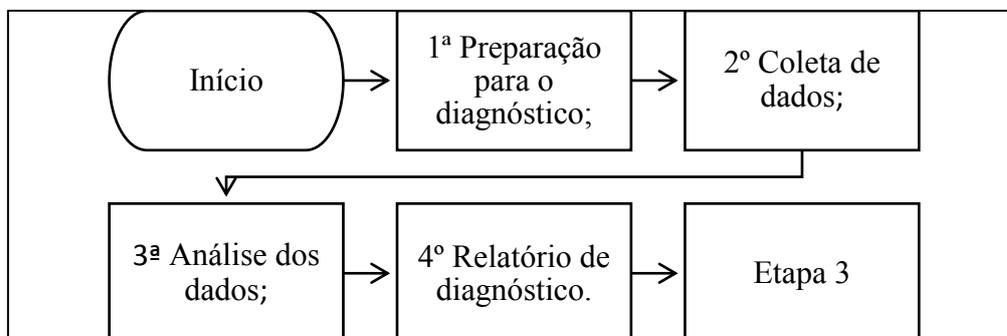
### 3.3.2 Aplicação do instrumento em um caso

Para validar o instrumento, o mesmo foi aplicado em uma micro empresa do setor moveleiro do município de Chapecó-SC, constituindo a unidade de análise da pesquisa.

A aplicação do instrumento de diagnóstico seguiu as recomendações dos autores citados no tópico sobre diagnóstico organizacional do referencial teórico do trabalho. Esses salientam que para a compreensão dos sintomas, causas e a correta proposição de melhorias às dificuldades organizacionais, é necessário estruturar o processo de diagnóstico em fases, como em um projeto, de forma a permitir explorar a complexidade da organização, revelando de maneira clara e concisa a história, o contexto atual e a visão de futuro da mesma, o que também significa a participação ativa dos gestores e funcionários da organização em estudo.

As fases para a aplicação do instrumento de diagnóstico, desenvolvido a partir da validação dos elementos, questões e/ou pontos de análise são ilustradas na Figura 10:

Figura 8 - Fases da aplicação do instrumento de diagnóstico.



Fonte: Elaborado pelo autor.

**1º Fase:** A preparação para o diagnóstico, segundo Longo (1990), consiste basicamente em sensibilizar os dirigentes, e quem mais esteja envolvido no processo de diagnóstico, sobre os objetivos, importância e necessidade da colaboração durante todo o trabalho. Aqui, acrescentam-se as contribuições de Pereira (2010) que recomenda, para cada parte da investigação, uma reunião com os membros da equipe, onde o consultor tem que explicar com detalhes cada um dos elementos em análise, estimular a discussão e sumarizar as conclusões tomadas de forma clara, direta e concisa. Sendo assim, o analista nesta fase, irá explicar com

detalhes o que é um diagnóstico organizacional e qual o seu objetivo, como acontecerá cada uma das fases e qual será o papel do consultor e dos gestores da organização, de forma a dirimir qualquer dúvida dos participantes. No apêndice A é possível verificar um roteiro, pensado para auxiliar o analista à cumprir essa fase da aplicação do instrumento.

**Fase 2:** A aplicação do instrumento inicia com a obtenção de alguns dados genéricos que permitam ao analista uma visão geral da organização. Neste sentido é solicitado ao(s) gestor(es) que narre(m) um breve histórico da empresa, destacar fatos bons e ruins que tenham marcado a empresa, e que podem influenciar o atual processo decisório. Também é importante saber alguns dados gerais, que podem ser levantados, tanto no relato histórico, quanto pela análise dos documentos da empresa. Uma sugestão de dados gerais proposta por Longo (1990), são: Nome da empresa; forma jurídica; setor industrial; data de constituição; principais produtos fabricados; quantidade produzida de cada um deles, no último ano; faturamento do último ano; organograma da empresa (constando o número de empregados em cada área, diretoria ou departamento); entre outros.

Também é importante destacar as recomendações de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), segundo os quais, a coleta pode acontecer por meio de entrevistas, questionários, observação e/ou análise documental, mas independente do método, é importante que o analista colete os dados seguindo a divisão didática da estrutura do diagnóstico. Os autores salientam a importância da divisão da instituição em unidades de análise, pois isso facilita tanto a correta compreensão do modelo, quanto o próprio processo de diagnóstico, já que é inviável uma análise correta e profunda de toda a organização se esta for avaliada de uma única vez.

A estrutura de coleta seguiu as dimensões do instrumento de diagnóstico deste trabalho na seguinte ordem.

- 1°. Administração de marketing;
- 2°. Administração de recursos humanos (RH);
- 3°. Administração da produção;
- 4°. Administração financeira;
- 5°. Administração estratégica.

A ordem da coleta de dados procurou seguir as recomendações de Malhotra (2012). Segundo o autor, são grandes as chances dos entrevistados relatarem em passar, com precisão, informações delicadas, capazes de lhe causarem algum embaraço ou ameaça, como por

exemplo, dinheiro, vida familiar ou hábitos pessoais. Sendo assim, Malhotra (2012, p.247) sugere que se “coloque os tópicos indiscretos no final do questionário. Ao chegar lá, a desconfiança inicial já foi superada, criou-se afinidade, a legitimidade do projeto foi estabelecida e os entrevistados estão mais dispostos a dar informações”. Por isso, optou-se neste trabalho, por organizar tanto o roteiro de coleta de dados como a sequência de perguntas das entrevistas de forma que as informações mais delicadas fossem questionadas no final de cada elemento ou área do levantamento.

As **técnicas de coleta de dados** utilizadas foram observação sistemática e entrevistas.

Observação sistemática, é aquela em que o “[...] observador sabe o que procura e que carece de importância em determinada situação; deve ser objetivo, reconhecer possíveis erros e eliminar sua influência sobre o que vê ou recolhe.” E, a entrevista, “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (LAKATOS; MARCONI, 2010).

**Fase 3:** A análise, também segue as recomendações de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999). Para os autores, a análise deve seguir a ordem da estrutura utilizada na coleta dos dados e, ela deve ser desenvolvida de maneira participativa, ou seja, com a colaboração dos membros da organização. Portanto, a análise do diagnóstico organizacional se desenvolve seguindo as dimensões do instrumento, onde se procura identificar os pontos positivos (fortes) e a melhorar (fracos) de cada uma das áreas administrativas, além das ameaças e oportunidades que o **conhecimento que a organização possui** sobre o ambiente de seu negócio permite auferir. Buscando maior participação do pessoal interno da organização, após analisar os dados, sumarizou-se uma lista de pontos positivos (fortes), a melhorar (fracos), ameaças e oportunidades da organização, explica-se com detalhes o que são os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades e, em conjunto com os gestores da empresa, selecionam os principais pontos que devem fazer parte da análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), que indica os pontos que devem ser priorizados nas preposições de melhorias que o consultor (analista) irá desenvolver.

**Fase 4:** A ultima fase do processo de aplicação do instrumento (relatório final) foi desenvolvido seguindo as recomendações de Longo (1990). Assim, o relatório final procurou ser objetivo, claro e conciso, para evitar que os dirigentes da empresa se indisponham a lê-lo e resistam a implantar as propostas de melhorias oriundas da investigação.

### 3.3.3 Validação do instrumento

À terceira etapa teve por objetivo identificar os pontos falhos do instrumento inicial que consta no apêndice B e, ao final da análise, propor um instrumento mais adequado à realidade de uma micro ou pequena empresa industrial. Neste sentido, se avaliou o nível de contribuições que cada uma das questões apresentou ao diagnóstico, a análise dos resultados e das perguntas feitas, busca identificar se a questão foi compreendida pelo entrevistado e se as informações não se repetem em outras perguntas.

Neste sentido, a análise das perguntas e dos resultados do diagnóstico permitem a atribuição de ações consideradas necessárias à adequação do instrumento. Essas ações estão divididas em quatro grupos:

- a) **Manter:** Se a questão apresentar alta contribuição informacional para o diagnóstico.
- b) **Reformular:** Se a questão apresentar boa contribuição informacional, havendo dificuldade na coleta do dado pela falta de compreensão da questão.
- c) **Agrupar:** Se a questão apresentar boa contribuição informacional, mas alguns dados coletados também forem presentes em outras questões.
- d) **Excluir:** Baixa contribuição informacional ou os dados podem ser coletados apenas com a observação.

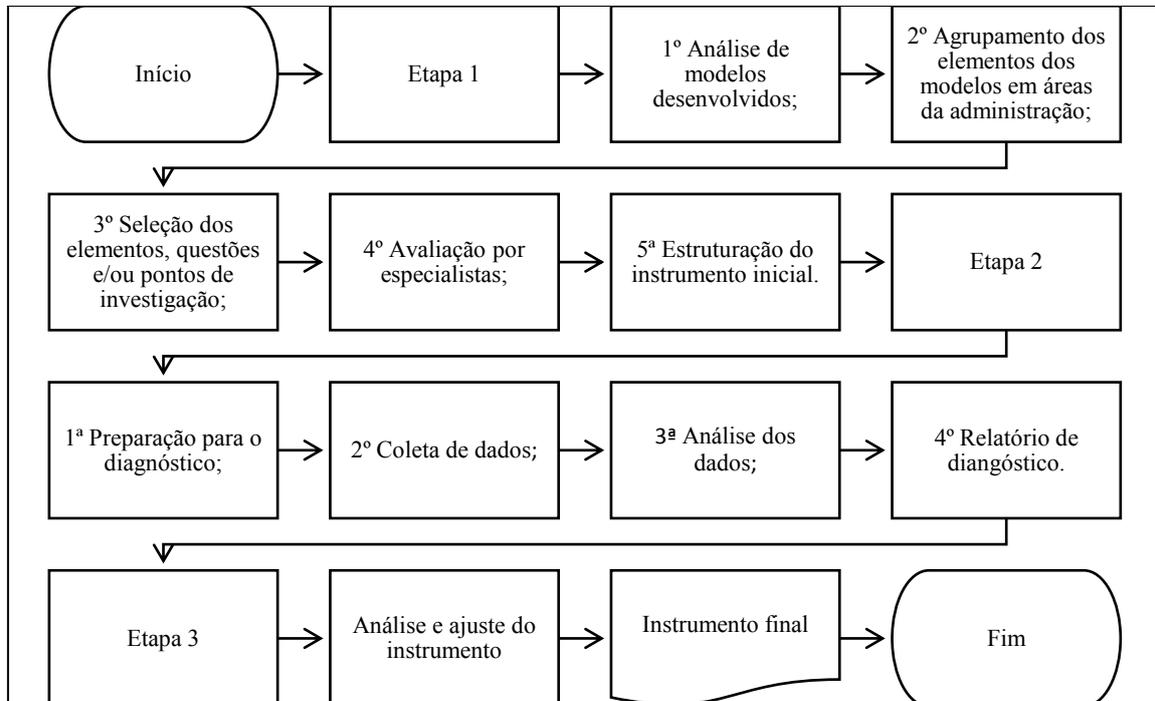
Esse processo foi feito em cada uma das áreas administrativas e elemento do diagnóstico. Ao final do processo de análise do instrumento inicial é possível estabelecer um novo instrumento, mais adequado à realidade das MPE's industriais.

Sendo assim, a **análise dos dados desse trabalho**, procura lincar as práticas gerenciais da empresa em estudo com a teoria especializada sobre gestão empresarial e, esses resultados, com a teoria sobre diagnóstico organizacional. Caracterizando o processo de Análise de Conteúdo conceituado por Appolinário (2011, p. 161) como sendo a “[...] a interpretação teórica das categorias que emergem do material pesquisado – muito embora essas categorias possam já ter sido definidas *a priori*, segundo alguma teoria de preferência do pesquisador.” Segundo o mesmo autor, essa análise pode-se dar por meio da busca do significado de materiais textuais, ou pela transcrição de entrevistas realizadas com os sujeitos.

### 3.3.4 Síntese do processo de pesquisa

O processo de pesquisa pode ser resumido na figura 11, onde constam as etapas e suas fases.

Figura 9- Síntese do processo de pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, a pesquisa inicia com a elaboração de um instrumento inicial (Etapa 1) e finaliza com a análise do instrumento elaborado (Etapa 3) que culmina em um novo instrumento (apêndice C). No capítulo 4 são apresentados os resultados da pesquisa.

## **4. RESULTADOS**

Nesta seção são expostos os resultados das etapas de pesquisa, que começa pela elaboração do instrumento inicial de diagnóstico, posteriormente, a análise do instrumento inicial (apêndice B) e, termina com a apresentação dos resultados obtidos pela aplicação do instrumento em um caso.

### **4.1 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO**

A elaboração do instrumento inicial se desenvolveu em cinco fases conforme descrito no tópico “etapas da pesquisa”. Portanto, os resultados são expostos na sequência do processo da primeira etapa de pesquisa.

#### **4.1.1 Análise de modelos desenvolvidos**

A primeira fase de investigação revelou 210 elementos, citados pelos autores, como sendo importantes ao diagnóstico organizacional. Esses elementos foram identificados através da avaliação de cada um dos componentes de análise de cada um dos modelos estudados. Assim, 68 referem-se ao modelo “Avaliação de empresas e negócios” proposto por Oliveira (2004), 58 do modelo “Análise externa, interna e Matriz FOFA” do autor Pereira (2010), 28 do modelo “3 E’s” de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) e 56 elementos do modelo de “Diagnóstico para pequenas e médias empresas” de Longo (1990). Os modelos e seus elementos estão elencados na fundamentação teórica deste trabalho.

A partir da análise e identificação dos elementos de diagnóstico dos modelos já desenvolvidos se iniciou à próxima fase de pesquisa.

#### **4.1.2 Agrupamento dos elementos dos modelos em áreas da administração**

Os elementos identificados na fase anterior foram agrupados em áreas da administração que constitui as dimensões do diagnóstico deste trabalho. Esses foram agrupados a partir da correlação do elemento com os conceitos elencados no quadro 14. O agrupamento ficou conforme ilustrado na tabela a seguir.

Tabela 2 - Número de elementos das áreas da administração

Área administrativa	Nº Elementos
Administração estratégica	73
Administração da produção	35
Administração financeira	27
Administração de marketing	27
Administração de recursos humanos	48
<b>Total</b>	<b>210</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Ou seja, se obteve 73 elementos na área de administração estratégica; 35 na administração da produção; 27 na administração financeira e de marketing; e 48 na administração de recursos humanos (RH).

#### 4.1.3 Seleção dos elementos, questões e/ou pontos de investigação;

O agrupamento dos elementos possibilitou analisar cada um em suas respectivas áreas e, assim, elaborar um quadro comparativo para identificar os elementos que se repetem entre os modelos de diagnóstico. Com o comparativo, selecionaram-se os elementos considerados importantes ao diagnóstico por, ao menos, três autores, obtendo 23 elementos de investigação, conforme quadro 17.

Quadro 17 - Elementos de análise e suas áreas.

Área	Elementos de análise	Autores			
		Oliveira (2004)	Pereira (2010)	Wood Jr. e Picarelli Filho (1999)	Longo (1990)
Estratégica	Posicionamento competitivo	X	X	X	
	Análise do portfólio de negócios, produtos ou serviços	X		X	X
	Gestão dos pontos fortes e fracos internos, ameaças e oportunidades externas	X	X	X	
	Estrutura organizacional	X	X	X	
	Processo decisório	X		X	X

Financeira	Planejamento e controle financeiro	X	X		X
	Indicadores de liquidez	X	X		X
	Indicadores de rentabilidade	X	X		X
Produção	Planejamento e controle da produção	X	X		X
	Organização da fábrica e processos produtivos	X	X		X
	Compras, estoques e expedição	X	X		X
	Controle de qualidade	X	X		X
	Sistema de custos	X	X		X
R.H.	Programas de recrutamento, seleção, treinamento	X	X	X	X
	Absenteísmo	X	X		X
	<i>Turnover</i>	X	X		X
	Clima organizacional	X		X	X
	Capacitação	X	X	X	X
Marketing	Produto	X	X		X
	Preço	X	X		X
	Praça (distribuição)	X	X		X
	Promoção	X	X		X
	Conhecimento de mercado	X	X	X	X

Fonte: Dados primários.

Destes 23 elementos, foram reunidas as questões e/ou pontos de investigação recomendados pelos autores dos modelos (334 itens). Sendo 53 itens da área de administração estratégica, 121 da área de marketing, 86 da área produção, 31 da área financeira e 43 da área de recursos humanos.

#### 4.1.4 Avaliação por especialistas

Os elementos, questões e/ou pontos de investigação foram levados à especialistas, que avaliaram essas questões a partir de três questionamentos (elencados no tópico 3.3.1 da metodologia deste trabalho). As respostas dos especialistas referentes à primeira solicitação - Classifique a questão e/ou ponto em uma escala de 1 (sem importância) a 5 (totalmente importante) para o diagnóstico de micro e pequenas empresas industriais - podem ser observadas nas tabelas 3,4,5 e 6 a seguir.

Tabela 3- Resposta questão nº 1 especialista administração estratégica.

Especialista: Sergio Begnini					
Nível de importância	1	2	3	4	5
Número de Respostas	5	9	22	12	5

Fonte: Dados primários.

Legenda:

- (1) Sem importância;
- (2) Pouco importante;
- (3) Razoavelmente importante;
- (4) Importante;
- (5) Totalmente importante

Tabela 4- Resposta questão nº 1 especialista administração da produção.

Especialista: Ronei Mocellin					
Nível de importância	1	2	3	4	5
Número de Respostas	-	-	16	54	16

Fonte: Dados primários.

Legenda:

- (1) Sem importância;
- (2) Pouco importante;
- (3) Razoavelmente importante;
- (4) Importante;
- (5) Totalmente importante

Tabela 5 - Resposta questão nº 1 especialista administração financeira.

Especialista: Juliana Fabris					
Nível de importância	1	2	3	4	5
Número de Respostas	-	-	1	16	14

Fonte: Dados primários.

Legenda:

- (1) Sem importância;
- (2) Pouco importante;
- (3) Razoavelmente importante;
- (4) Importante;
- (5) Totalmente importante

Tabela 6- Resposta questão nº 1 especialista administração de RH.

Especialista: Kelly C. B. T. Tosta					
Nível de importância	1	2	3	4	5
Número de Respostas	5	-	2	10	26

Fonte: Dados primários.

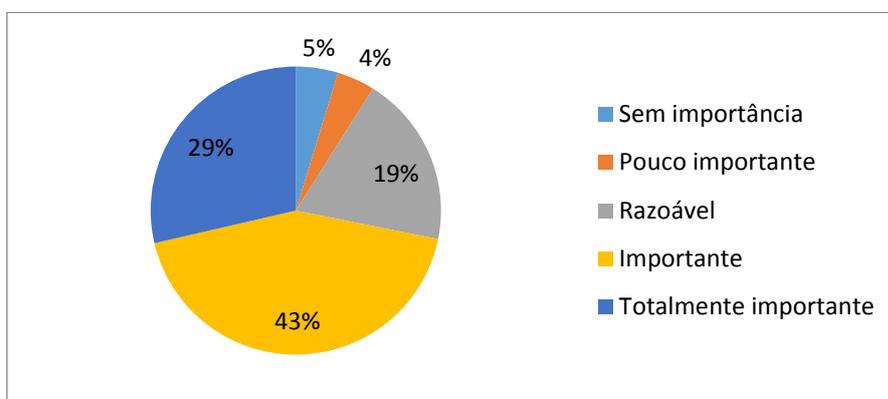
Legenda:

- (1) Sem importância;
- (2) Pouco importante;
- (3) Razoavelmente importante;
- (4) Importante;
- (5) Totalmente importante

Com a tabulação das respostas dos especialistas é notável que a maioria das questões e/ou ponto de investigação de cada uma das áreas administrativas foi considerada importante, ou totalmente importante. Apenas 10 (dez) questões, 5 (cinco) na área de administração de recursos humanos (Kelly C. B. T. Tosta) e 5 (cinco) na administração estratégica (Sergio Begnini) foram consideradas sem importância e, 9 (nove) foram consideradas pouco importantes ao diagnóstico de MPEs. A especialista de administração de marketing (Janaina G. Cardoso) não determinou o nível de importância às questões.

O gráfico 1 a seguir resume em percentuais como ficou distribuída a importância em relação ao total de itens respondidos (213).

Gráfico 1 - Distribuição da importância das questões e/ou pontos de investigação para o diagnóstico de MPEs.



Fonte: Dados primários.

Assim, 72% das questões e/ou pontos de investigação, foram considerados pelos especialistas como importante ou totalmente importante para o diagnóstico de micro e pequenas empresas.

As respostas da segunda questão - Qual sua sugestão para complementar a questão e/ou ponto de investigação considerando o diagnóstico de uma micro ou pequena empresa industrial? - permite verificar que alguns pontos estavam expostos de maneira confusa, o que segundo os especialistas, poderia prejudicar o processo de coleta de dados. Algumas respostas que evidenciam essa afirmação são as seguintes:

Quadro 18 - Evidencias de que as questões estavam confusas para MPEs.

<b>Especialista Avaliador</b>	<b>Evidencias de que as questões estavam confusas para MPEs</b>
Sérgio Begnini	<i>“Será que o empresário vai entender essa questão?” “Precisa melhorar essa questão. Veja que o respondente pode ficar confuso para tentar responder...”</i>
Kelly Cristina B. T. Tosta	<i>“Difícilmente uma empresa pequena vai compreender essa pergunta. Tentar ‘traduzir’.” “Reformular a pergunta. Só faz sentido por setor em grande empresa.”</i>
Rounei Mocellin	<i>“A maior parte das pequenas e médias empresas não possui um sistema de PCP, então essa pergunta se torna sem condição da maioria responder.”</i>
Janaína G. Cardoso	<i>“Pergunta não está clara e talvez não se aplique.” “Pergunta enorme e confusa” “Rever. Eles nem saberão responder”</i>

Fonte: Dados primários.

Portanto, seguindo as recomendações, foi necessário redigir as questões de forma a torna-las mais acessíveis para os proprietários de micro ou pequenas empresas.

Já as respostas da terceira questão (Que outro elemento, questão e/ou ponto você sugere para compor o instrumento de diagnóstico?) permitiram identificar alguns elementos, que apesar de não terem sido citados claramente por mais de três autores, foram resgatados pelos especialistas nesta fase de investigação. O quadro 19 apresenta algumas sugestões.

Quadro 19 - Sugestões de inclusão de elementos de análise.

<b>Especialista Avaliador</b>	<b>Sugestões inclusão de elementos de análise</b>
Juliana Fabris	<p><i>“Considere a utilização de indicadores de atividade, tais como prazos médios de recebimentos, pagamentos, estocagem e giro do estoque.”</i></p> <p><i>“Sugiro que considere o LAJIDA/EBITDA (Earnings Before Interest Taxes, Depreciation and Amortization) ou lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortizações”</i></p>
Sérgio Begnini	<p><i>“Nesta parte não apareceu nada sobre missão, visão e valores (são elementos fundamentais da estratégia de uma organização)”</i></p> <p><i>“Você trabalha uma questão sobre downsizing. Contudo existem outras variáveis importantes que também precisam ser trabalhadas, tais como benchmarking, core competence (principais competências de uma organização) e empowerment (Conceder às pessoas oportunidades de participar ativamente do processo de tomada de decisão).”</i></p>
Janaína G. Cardoso	<p><i>“Acho que está muito extenso e poderia estar melhor agrupado em termos dos 4Ps!”</i></p> <p><i>“Senti falta de perguntas sobre:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1) Planejamento de MKT</i></li> <li><i>2) Pesquisa de MKT</i></li> <li><i>3) SIM”</i></li> </ol>

Fonte: Dados primários.

Com isso, percebe-se a necessidade da inclusão de alguns indicadores financeiros e pontos de análise importantes para a compreensão da gestão estratégica e de marketing. Também se evidenciou que alguns elementos que estavam sendo tratados separadamente, poderiam ser mais bem aproveitados se abordados em conjunto, como é o caso do composto de marketing ou 4P's (produto, preço, praça e promoção).

Outras questões relevantes entre as respostas dos especialistas são algumas afirmações que realçam a importância da investigação de determinado ponto num diagnóstico de pequenas empresas. O quadro 20 ilustra algumas dessas constatações.

Quadro 20 - Evidencias da importância do questionamento.

<b>Especialista Avaliador</b>	<b>Evidencia da importância da questão</b>
Ronei Mocellin	<p><i>“Mas a de se fazer uma investigação sobre o balanceamento. As micro e pequenas empresas precisam pensar mais nisso.”</i></p> <p><i>“As empresas precisam melhorar essa interação.”</i></p> <p>Planejamento e Controle da produção é informatizado? <i>“Sempre pode ser informatizado, e deve. Mas o importante é que tenha.”</i></p>

Fonte: Dados primários.

Portanto, a partir da avaliação dos especialistas, se percebe a necessidade de incluir alguns elementos, suprimir ou agrupar questões e/ou pontos para a investigação de cada um dos elementos e, priorizar os pontos mais importantes para o diagnóstico de micro e pequenas empresas. Sendo assim, a distribuição dos elementos de análise após a avaliação dos especialistas ficou conforme o quadro 21 a seguir.

Quadro 21 - Elementos de análise e suas áreas após avaliação por especialistas.

Área	Elementos de análise					
		Oliveira (2004)	Pereira (2010)	Wood Jr.; Picarelli Filho (1999)	Longo (1990)	Especialistas
Estratégica	Diretrizes Estratégicas					X
	Estrutura Organizacional	X	X	X		
	Processo decisório	X		X	X	
	Análise do portfólio de negócios, produtos ou serviços	X		X	X	
	Gestão dos pontos fortes e fracos internos, ameaças e oportunidades externas	X	X	X		
	Posicionamento competitivo	X	X	X		
Financeira	Planejamento e controle financeiro	X	X		X	
	Indicadores de liquidez	X	X		X	
	Indicadores de rentabilidade e lucratividade	X	X		X	
	Indicadores de atividade					X
Produção	Planejamento e controle da produção	X	X		X	
	Organização da fábrica e processos produtivos	X	X		X	
	Compras, estoques e expedição	X	X		X	
	Controle da qualidade	X	X		X	
	Sistema de custos	X	X		X	

<b>R.H.</b>	Programas de recrutamento, seleção, treinamento	X	X	X	X	
	Absenteísmo	X	X		X	
	<i>Turnover</i>	X	X		X	
	Clima organizacional	X		X	X	
	Capacitação	X	X	X	X	
<b>Marketing</b>	Composto de Marketing (4P's)	X	X		X	X
	Planejamento de Marketing					X
	Conhecimento de mercado	X	X		X	

Fonte: Elaborado pelo autor.

As informações levantadas nesta fase de investigação serviram de base para o desenvolvimento de um instrumento de diagnóstico, conforme apresentado a seguir.

#### 4.1.5 Estruturação do instrumento

A partir das considerações dos especialistas, foram incluídos os seguintes elementos de análise: a) Diretrizes Estratégicas; b) Indicadores de atividade e; c) Planejamento de Marketing. Os elementos (produto, preço, praça e promoção), foram agrupados seguindo as sugestões da especialista de administração de marketing. As questões referentes ao Sistema de Informações de marketing (SIM) e pesquisa de marketing estão contempladas no elemento Planejamento de marketing. O indicador EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) foi incluído aos indicadores de rentabilidade e lucratividade. Já as questões sobre missão, visão e valores estão abordadas no elemento de Diretrizes estratégicas, conforme o apêndice B, deste trabalho.

Os especialistas também orientaram, entre outras coisas, que a quantidade de questões e/ou pontos para a investigação fosse diminuída, pois o excessivo número de perguntas pode ocasionar algum desconforto e/ou resistência dos entrevistados. Por isso, questões foram suprimidas, agrupadas e até mesmo reformuladas com o objetivo de tornar o instrumento menos denso e mais claro aos respondentes. Desta forma, as 334 questões e/ou pontos de investigação foram reduzidas para 99 que podem ser observadas no apêndice B.

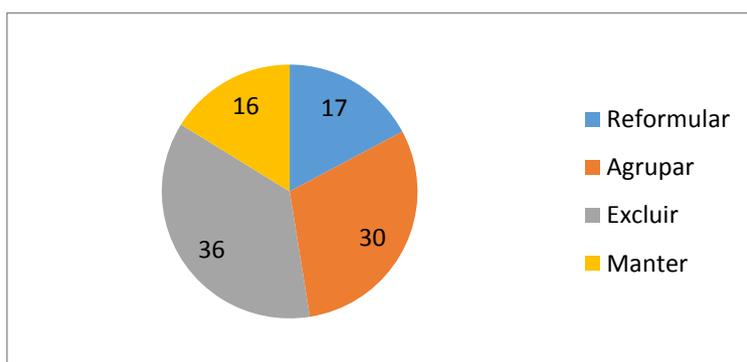
#### 4.2 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

A validação do instrumento inicial (apêndice B) foi realizada a partir da avaliação das questões e dos resultados que essas proporcionaram para o diagnóstico da empresa estudada neste trabalho, apresentado no tópico 4.3.1 Diagnóstico da empresa CLS Móveis e Aberturas.

A análise se deu através da leitura comparativa das questões e dos resultados obtidos com as mesmas, o que permitiu a classificação das questões conforme as categorias mencionadas no item 3.3.3 Análise do instrumento.

A avaliação das 99 questões que constam no apêndice B, apresentaram os resultados demonstrados no gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2 - Classificação das questões aplicadas no processo de diagnóstico.

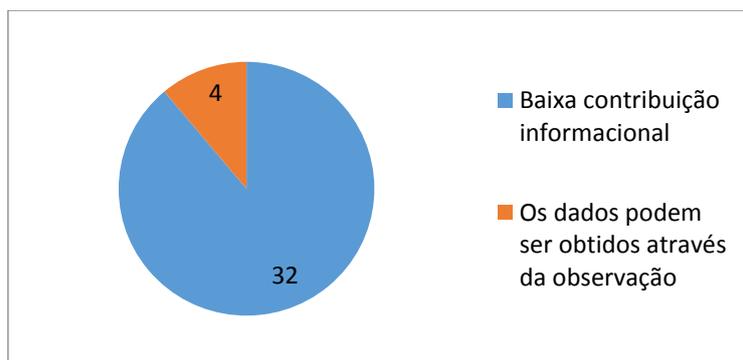


Fonte: Dados primários.

O gráfico acima ilustra que em 17 questões foram necessárias à ação de reformulação, pois as respostas às perguntas apresentaram boa contribuição informacional, ainda assim, houveram dificuldades na coleta dos dados pela falta de compreensão da questão por parte do entrevistado (gestor da empresa), indicando que essas questões precisaram ser revistas. Em 30 questões foi preciso agrupá-las em outras perguntas, porque apresentaram boa contribuição informacional, mas alguns dados coletados também estavam presentes nas respostas dadas em outras questões. Já 16 questões foram mantidas por se perceber no teor de suas respostas teve alta contribuição informacional ao diagnóstico.

Outras 36 questões foram excluídas do roteiro que consta no apêndice B, essas exclusões ocorreram em sua maioria, porque as respostas apresentaram baixa contribuição informacional. O gráfico 3 ilustra como ficou distribuída as questões excluídas.

Gráfico 3 - Questões excluídas



Fonte: Dados primários.

Os dados do gráfico 3 demonstram que 32 questões foram excluídas, pois as suas respostas são consideradas de baixa contribuição aos resultados do diagnóstico, e em outras 4 questões percebeu-se que os dados podem ser melhor aproveitados se coletados pela observação. Neste sentido um roteiro de observação foi formulado (Apêndice D), contribuindo na redução das questões que representam um problema para o diagnóstico de micro e pequenas empresas.

Também se constatou que a ferramenta Matriz BCG abordada na questão de número 97 do Apêndice B, não foi elaborada, devido às limitações informacionais da empresa estudada que não soube determinar qual é o seu principal concorrente e qual a taxa de crescimento do seu mercado, ou os dados necessários ao cálculo da taxa. Mesmo com a impossibilidade de utilização desta ferramenta no caso estudado, se considerou prudente manter a mesma para à análise do portfólio de produtos e serviços em outras empresas, pois essa ferramenta apresenta uma alta capacidade informacional, conforme salientado pelos autores dos modelos estudados neste trabalho e confirmado pelos especialistas, mas ainda se torna necessário um aprofundamento nos estudos para determinar se a ferramenta realmente tem ou não aplicabilidade em micro e pequenas empresas. Já as ferramentas de Matriz FOFA e a análise das cinco forças competitivas de Porter, trouxeram contribuições importantes ao diagnóstico, mesmo com as limitações informacionais da empresa.

Os indicadores financeiros não foram calculados. O gestor da empresa alegou não utilizar controles formais das finanças, pois segundo ele, a empresa é pequena e por isso é possível fazer o controle financeiro sem a utilização de registros. Entretanto o gestor não conseguiu informar nenhum dos dados necessários ao cálculo dos indicadores. Por isso, as questões foram reformuladas para que o entrevistado mesmo sem consultar controles, consiga

apresentar algumas informações sobre a situação patrimonial e dos resultados financeiros da empresa.

Nesse trabalho as questões abertas foram de suma importância, sendo essas, as que melhor apresentaram dados ao diagnóstico organizacional, pois com uma única pergunta foi possível coletar muitos dados que o entrevistado (gestor da empresa) relatou em suas explicações, muitas vezes as informações coletadas extrapolaram as expectativas das questões realizadas. Reforçando a importância da fase de preparação para o diagnóstico organizacional, onde, conforme Longo (1990), se faz a sensibilização do gestor e demais participantes do processo, sobre a necessidade de colaboração no decorrer dos trabalhos.

A falta de controle gerencial representou uma das peculiaridades das MPE's, que se fez presente no caso estudado. O que significou que o processo de diagnóstico inicial precisou de adequações no sentido de melhor coletar e aproveitar as informações sobre o negócio que se fazem presentes de maneira não formal. A única fonte de informação foi o próprio conhecimento do gestor da organização, requerendo que os instrumentos de diagnóstico de MPE's sejam capazes de coletar e interpretar esses dados, de maneira a tornar nítido o que, devido a falta de controle e técnica, o gestor da empresa não enxerga.

Assim, o instrumento de diagnóstico de MPE's deve organizar o conhecimento que os gestores possuem sobre o ambiente de seu negócio, de maneira a cruzá-los com os aspectos positivos e negativos da empresa e dos processos gerenciais. Isso permite identificar os pontos prioritários no processo de mudança e desenvolvimento da organização. O instrumento final que consta no apêndice C contém 57 questões complementadas pelo roteiro de observação do apêndice D, que foram selecionados e adequadas, na etapa de análise do instrumento inicial, com o propósito de facilitar o processo de diagnóstico de MPE's.

### 4.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO – ESTUDO DE CASO

O instrumento desenvolvido com a avaliação dos especialistas foi aplicado em uma microempresa do setor moveleira de Chapecó-SC. Os resultados aqui apresentados serviram de base para a avaliação elencada tópico 4.2 Análise do instrumento.

#### 4.3.1 Diagnóstico da empresa CLS Móveis e Aberturas

Atendendo a solicitação do proprietário, o nome da organização será mantido em sigilo, sendo atribuído o nome fantasia à empresa de CLS Móveis e Aberturas.

#### 4.3.1.1 Breve histórico

A CLS Móveis e Aberturas foi fundada no ano de 1995, na forma jurídica de Empresário Individual, ou seja, sem sócios. Seu fundador foi servidor da prefeitura municipal de Chapecó-SC no início da década de 1990. Como possuía a aptidão para trabalhar com madeira, resolveu comprar algumas máquinas e trabalhar nos fins de semana nos fundos de sua casa, em um galpão improvisado. Percebeu que a atividade estava se tornando mais rentável que o trabalho como servidor público e preferiu investir na profissionalização da atividade.

Após a fundação da empresa, os pedidos não pararam de aumentar e, no início dos anos 2000 o empresário foi convidado a formar uma sociedade. A primeira sociedade não durou muito mais que um ano e não foi formalizada.

Algum tempo depois, surge outro convite para constituir uma nova sociedade, desta vez para a fabricação de móveis em série na cidade de Itá-SC. Essa sociedade também foi frustrada e desta vez trouxe um grande prejuízo financeiro.

De volta à Chapecó-SC, o empreendedor se associou com outra pessoa, que injetou algum dinheiro na empresa permitindo a compra de novas máquinas e de um novo galpão. Essa sociedade durou algum tempo, mas, divergências de opiniões de como conduzir a empresa levaram ao encerramento de mais uma tentativa de sociedade.

A partir de então o empresário preferiu trabalhar como no início de suas atividades, sem sócios, e atualmente conta com apenas um funcionário, mas afirma que possui uma clientela fiel, que ajudam a manter o negócio funcionando. Hoje trabalha na fabricação de móveis e aberturas sob medida e, também presta serviços de reformas e reparos. Segundo o empresário, atualmente a empresa fatura aproximadamente R\$ 180.000,00 (cento e oitenta mil reais) ao ano, porém os custos para manter a empresa regularizada e a exigências burocráticas do governo, segundo o gestor, são elevados, isso vem limitando os lucros do negócio.

A seguir são apresentadas as constatações obtidas das áreas administrativas de:

- Administração de Marketing;
- Administração de Recursos Humanos;
- Administração da Produção;
- Administração Financeira; e
- Administração Estratégica.

## 4.3.1.2 Administração de marketing

Os resultados em termos de administração de marketing, de acordo com o relato do gestor da organização, vêm sendo positivos, já que a empresa não enfrenta grandes dificuldades em vender seus produtos/serviços e consegue manter uma boa carteira de clientes fidelizados. No quadro 22 são apresentados os resultados da análise de cada um dos elementos da administração de marketing.

Quadro 22 - Diagnóstico da administração de marketing.

Situação Verificada / Análise	
Composto de Marketing	Os elementos do composto de marketing usados pela empresa são: a) <b>Produto</b> Desenvolvimento do produto; qualidade; serviços/assistência técnica e; garantias. b) <b>Preço</b> dedica atenção ao método de precificação. Já a <b>praça</b> (ponto de venda ou distribuição) dos produtos e a <b>promoção</b> (processos de comunicação com os clientes) não recebem muitos investimentos. A determinação do produto busca suprir ao máximo as expectativas dos clientes. A determinação dos preços se faz a partir dos custos de produção. As condições e prazos das entregas são negociados com os clientes. A única forma de comunicação da empresa com seu cliente é via indicação de antigos clientes (boca-a-boca).
	O composto de marketing é formulado de maneira intuitiva, porém percebe-se que o foco está no cliente como recomenda a teoria da gestão de marketing. Como a maior parte do esforço mercadológico fica concentrado apenas no produto, é perceptível que existem boas condições de melhorar aos atuais resultados com maior investimento em outros elementos. Mas isso depende dos objetivos maiores da empresa.
Planejamento de marketing	O planejamento de marketing é desenvolvido de maneira informal, pois não são determinados objetivos e metas claras e não são avaliados os resultados das estratégias mercadológicas. Também não se utiliza de um sistema de informações de marketing (SIM) e pesquisas de mercado como apoio ao planejamento e tomada de decisão. Ou seja, o marketing é feito intuitivamente.
	A pesar de serem favoráveis os resultados em termos de marketing, a falta de planejamento e a ausência de um SIM e pesquisas de mercado, dificulta a identificação de ameaças e oportunidades ao negócio, o que representa um risco, além de limitar a efetiva atuação da administração de marketing e seus resultados.

Conhecimento de mercado	<p>Com relação ao mercado, a empresa demonstrou possuir algum conhecimento dos seus clientes e fornecedores, porém apresenta dificuldade na determinação dos seus principais concorrentes, alegando a existência de um grande número de pequenas fábricas de móveis no mercado de Chapecó-SC. Já com relação ao ambiente geral de marketing (demográfico, econômico, tecnológico, político-legal e sociocultural) o entrevistado apresentou muita dificuldade em elencar as ameaças e oportunidades deste ambiente. Os fatores mencionados como ameaças do ambiente foram a atual crise econômica e o plano diretor do município de Chapecó que não permite a expansão da empresa no terreno em que está localizada. Com relação às oportunidades o empresário salienta o aumento da demanda por reformas nos últimos tempos, crescimento da população de Chapecó e a possível maior disponibilidade de mão de obra, devido ao atual aumento do desemprego.</p>
	<p>O pouco conhecimento do mercado (em especial de seus concorrentes e ambiente geral do negócio) dificulta todos os processos de planejamento organizacionais e o próprio processo decisório, aumenta o risco nas tomadas de decisão e dificulta a observação de oportunidades para o negócio. As ameaças identificadas são preocupantes, pois dificultam o crescimento da empresa. O bom aproveitamento das oportunidades depende da estruturação da empresa em termos produtivos e de gestão de recursos humanos.</p>
<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>–Composto de marketing focado nos clientes.</li> <li>–Boa carteira de clientes fidelizados facilita a venda dos produtos e serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Falta de planejamento formal de marketing;</li> <li>–Ausência de um sistema de informações de marketing;</li> <li>–Pouco conhecimento de mercado.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>–Crescimento da demanda por serviços de reformas;</li> <li>–Crescimento da população do município de Chapecó;</li> <li>–Maior disponibilidade de mão de obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Crise econômica</li> <li>–Plano diretor do município de Chapecó (impede a expansão da fábrica)</li> </ul>

Fonte: Dados primários.

#### 4.3.1.3 Administração de recursos humanos

Existem dificuldades na área de administração de recursos humanos (RH) em se conseguir mão de obra qualificada e em manter um trabalhador, não qualificado, tempo suficiente para que atinja o nível de capacitação necessária de um marceneiro profissional. Essa dificuldade evidencia que algo está errado.

Quadro 23 - Diagnóstico da administração de RH.

<b>Situação Verificada / Análise</b>	
Absentismo	O absentismo (faltas) foi considerado baixo. Mas a empresa não demonstrou possuir um controle formal do índice de absentismo.
	O baixo nível de faltas é um bom indicador. Porém a falta de controle sobre este indicador pode dificultar a mudança dos padrões e conseqüentemente prejudicar a implementação de ações corretivas, caso necessário.
Turnover	O índice <i>turnover</i> foi considerado baixo. Porém a empresa não demonstrou possuir um controle sobre esse indicador.
	O baixo nível de rotação dos funcionários é um bom indicador, pois isso reduz os custos com contratações, demissões e treinamento do pessoal. Mas a falta de controle sobre esse indicador dificulta a implementação de ações corretivas, caso necessário.
Programas de recrutamento seleção e treinamento	A empresa utiliza o balcão de emprego de Chapecó para divulgar a existência vagas. Não possui um critério formal para selecionar os candidatos. As preocupações para a permanência do funcionário estão concentradas apenas no pagamento de salários e fornecimento do vale transporte. O treinamento do pessoal ocorre no dia-a-dia durante a execução das atividades profissionais e, em algumas ocasiões especiais, quando um fornecedor oferece treinamento para demonstrar a forma de utilização de um novo produto.
	A utilização de apenas um canal de divulgação das vagas de emprego pode diminuir a oferta de candidatos interessados. A não utilização de critérios formais e bem construídos pode dificultar a seleção e alocação dos funcionários nos postos de trabalho. O treinamento apenas no dia-a-dia da empresa aumenta as chances de erros e pode prejudicar a produtividade. Os treinamentos escassos torna o desenvolvimento profissional mais moroso. A atual estratégia de treinamento não permite a aquisição de novas competências administrativas, importantes para a boa condução da empresa.
Capacitação	A empresa declara precisar de mais profissionais operacionais tanto qualificados, quanto não qualificados, também precisaria de um profissional com competências variadas (vendas, compras, atividades administrativas). Atualmente não identifica esse perfil no seu funcionário o que demonstra baixo nível de capacitação.
	O baixo nível de capacitação profissional sobrecarrega o gestor da empresa e limita a capacidade produtiva.

Clima Organizacional	No geral o clima organizacional foi considerado regular. Porém destacam-se os aspectos de salário, benefícios e condições físicas do ambiente de trabalho que foram considerados ruins.	
	O clima organizacional tem impacto direto na satisfação, motivação e desempenho profissional, além de ser um fator para a manutenção ou não dos profissionais na empresa. O nível regular do clima organizacional demonstra que a percepção que os funcionários possuem está mediana. Assim, o clima organizacional não representa uma vantagem para atrair e manter talentos profissionais dentro da organização.	
<b>Pontos fortes</b>		<b>Pontos fracos</b>
– Absenteísmo e <i>Turnover</i> considerados aceitáveis		– Pouco controle e avaliação dos indicadores de absenteísmo e <i>Turnover</i> . – Ineficiência dos programas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal. – Pouca capacitação dos recursos humanos. – Clima organizacional mediano.

Fonte: Dados primários.

#### 4.3.1.4 Administração da produção

Como ponto forte se destaca a política de compras e estocagem, que apesar de não ser formalizada está alinhada com a estratégia de produção (por encomenda). A falta de planejamento, sobre tudo o de longo prazo, o baixo investimento na organização da fábrica e dos processos produtivos e a ausência de um sistema de custeio eficaz, são limitadores à produtividade da empresa.

Quadro 24 - Diagnóstico da administração de produção.

<b>Situação Verificada / Análise</b>	
Planejamento e Controle da Produção	O planejamento da produção ocorre apenas no curtíssimo prazo, ou seja, são planejadas apenas as ações operacionais que se desenvolverão no decorrer da semana e/ou mês. Não são feitos planos para adequar a capacidade produtiva com projeções de demanda futura por exemplo. O controle da produção é baseada nos pedidos dos clientes, esses determinam quase tudo o que se precisa para desenvolver a produção (especificações de material, tempo disponível para fabricação, contato do cliente, etc.), a partir do conjunto de pedidos são determinadas as metas diária, semanais e mensais. As máquinas possuem capacidade homogênea de produção, porém a demanda é maior que

	<p>a capacidade de produzir, indicando que o gargalo está no próprio processo produtivo. A limitação da capacidade acaba por refletir no índice de entregas dentro do prazo, que segundo o empresário é insatisfatório. O processo é bastante informal. Os registros não são utilizados para avaliações da produtividade da empresa. Com o encerramento dos projetos, eles são descartados.</p>
	<p>A falta de planejamento da produção em longo prazo, torna os processo produtivos bastante limitados, ou seja, não permite a empresa se preparar para as variações de demanda e isso pode fazer com que a empresa perca oportunidades boas de crescimento o que está refletido na limitada capacidade produtiva. Os controles são pouco eficazes, pois atrasos na entrega de produtos são frequentes e deles não se extrai dados importantes para avaliar a produtividade da empresa. Tudo isso impede que ocorra o ciclo PDCA (Planejamento, Execução, Verificação e Ação Corretiva).</p>
<p>Compras, Estoques e Expedição</p>	<p>A empresa tem a política de não manter matéria-prima e nem produtos acabados em estoque. Ou seja, assim que o material chega na fabrica ele começa a ser processado e quando o produto fica pronto ele é entregue ao cliente. Portanto as compras são feitas na ordem em que a execução dos projetos foram planejados. O controle usado para as atividades de comprar e expedir o material é o próprio pedido do cliente. Assim, os materiais são comprados para satisfazer cada um dos produtos encomendados pelos clientes e são entregue na data estipulada neste documento. Os fornecedores são selecionados de acordo com os critérios de preço, qualidade da matéria-prima e prazo de entrega. As maneiras de se monitorar e avaliar esses fornecedores não são formais. E, apesar de não serem de grandes períodos, já existiram retardos na produção devido a atrasos na entrega de fornecedores ou mesmo falhas ao fazer a compra da matéria-prima, pois pequenos itens foram esquecidos e não foram comprados.</p> <p>A política de não possuir estoques, tendo em vista a característica de produção (por encomenda ou lote) é uma boa alternativa, pois isso melhora a liquidez da empresa já que reduz o capital investido na forma de estoque. Mas o pouco controle dos fornecedores pode dificultar a identificação de falhas no fornecimento ou oportunidades de melhores compras.</p>

Organização da fábrica e dos processos	A empresa não possui manuais para a compreensão, por parte do funcionário, de como se dão os processos produtivos e qual suas responsabilidades dentro. As afirmações do proprietário indicam que as ferramentas de trabalho e o próprio processo produtivo não são organizados.
	A falta de manuais, ou normas claras das responsabilidades dos funcionários dentro do processo de produção, pode causar dificuldades na compreensão de como se deve proceder as atividades e qual o papel dos colaboradores dentro da empresa. Isso, aliado a falta de organização da fabrica, pode ser mais um dos limitadores da capacidade produtiva, possivelmente causando prejuízos devido a dificuldade de se controlar os processos, além da necessidade de reposição de itens ou ferramentas perdidas, atrasando a produção e facilitar a ocorrência de acidentes de trabalho.
Controle da Qualidade	O nível de qualidade que a empresa deseja atingir é de 100% de conformidade com o pedido do cliente. Mas esse desejo não está definido na forma de uma política. Entretanto, as afirmações do proprietário da empresa indicam que não são frequentes falhas de qualidade no processo produtivo, muito porque é ele quem cuida da produção.
	Apesar de serem baixos os níveis em desconformidade com o padrão de qualidade desejado, a não existência de uma política de qualidade pode dificultar o controle, principalmente se a empresa crescer e outra pessoa ficar responsável por esta atividade. Por isso, é necessário que se tenham regras claras de qual é o nível mínimo de qualidade e como essa será avaliada.
Sistema de Custos	A empresa não usa um sistema de custos.
	A não utilização de um sistema de custeio reduz a capacidade de planejamento dos gestores da empresa. Pois não se obtém informações importantes sobre o comportamento dos custos, principalmente aqueles de difícil atribuição direta ao produto (indiretos). Com um sistema de custeio é possível verificar qual o impacto dos custos indiretos no custo do produto acabado (ou outro objeto de custeio) e assim permite planejar ações que visem melhorar os processos produtivos ou outra ação que diminua o custo do produto vendido. Gerando maior competitividade e/ou lucratividade a organização.
<b>Pontos fortes</b>	
– Políticas de compras, estoques e Expedição.	
<b>Pontos fracos</b>	
– Planejamento e controle da produção;	
– Organização da fábrica e dos processos produtivos;	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Processo de controle da qualidade;</li> <li>– Ausência de um sistema de custos.</li> </ul>
--	---

Fonte: Dados primários.

#### 4.3.1.5 Administração financeira

Algumas ponderações do gestor indicam que a empresa possui restrições orçamentárias, dificuldades de gerenciar o caixa e adquirir empréstimos junto a instituições financeiras. Devido ao pouco controle e o desconhecimento dos dados necessários ao cálculo dos indicadores, não foi possível identificar alternativas concretas e viáveis para a administração financeira. Esse fato denota necessidade de atenção nesta área, em especial no planejamento e controle.

Quadro 25 - Diagnóstico da administração financeira.

<b>Situação Verificada / Análise</b>	
<b>Planejamento e Controle Financeiro</b>	<p>A empresa não desenvolve planos ou projeções e pouco controla as finanças. Limita-se ao pagamento de contas, cobrança e recebimento de clientes. As políticas financeiras determinam as condições de vendas a prazo indicando que o período de pagamento das compras a prazo deve ser maior que o das vendas, mas essas não são formalizadas.</p> <p>A fala de planejamento financeiro reduz a capacidade de adequação às variações do ambiente de negócios, pois não possibilita a identificação de oportunidades e ameaças, e conseqüentemente aumenta o risco envolvido nos investimento da empresa. Sem o planejamento e controle das finanças é difícil implantar e/ou corrigir ações que diminuam o risco, corrijam erros e melhorem os resultados da organização como um todo.</p>
<b>Indicadores de liquidez, Atividade, Lucratividade e Rentabilidade</b>	<p>Não foi possível calcular os indicadores de liquidez, atividade, lucratividade e rentabilidade, tendo em vista que o empresário não possuía os dados necessários para o cálculo dos indicadores.</p>

	Isso não permite precisar como está situação financeira da empresa e nem identificar alternativas de melhoramento. Mas algumas ponderações do gestor indicam que a empresa possui restrições orçamentaria, dificuldades de gerenciar o caixa e adquirir empréstimos junto a instituições financeiras. O que denota a necessidade atenção nesta área.
<b>Pontos fracos</b>	<b>Pontos fortes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>–Ausência de planejamento e controle financeiro;</li> <li>–Problemas na gestão do caixa;</li> <li>–Restrições de crédito.</li> </ul>	

Fonte: Dados primários.

#### 4.3.1.6 Administração estratégica

Na administração estratégica se destacaram na análise do posicionamento competitivo, o elevado nível de poder de negociação dos fornecedores e dos consumidores, a não formalidade das diretrizes estratégicas, o processo decisório não possui apoio de um sistema de informações gerenciais e a estrutura organizacional enxuta.

Quadro 26 - Diagnóstico da administração estratégica.

<b>Situação Verificada / Análise</b>	
<b>Diretrizes Estratégicas</b>	A empresa não possui missão, visão e valores organizacionais formalizados e, por isso não os divulga. Mas as respostas do proprietário permitem identificar que a missão da empresa é “Fidelizar os clientes melhorando cada vez mais o relacionamento com eles.” A visão é “Crescer, melhorando as condições físicas do ambiente de trabalho e a capacidade produtiva para atender mais clientes”. E os valores que norteiam os membros da organização são “Qualidade, Confiança, Lealdade e Honestidade”. Os fatores críticos para o sucesso do negócio, também citados pelo gestor da empresa, são a “qualidade dos produtos e confiança dos clientes.”
	A não formalização e divulgação das diretrizes estratégicas dificulta o entendimento por parte dos funcionários, clientes e fornecedores de qual é o propósito, os objetivos e os valores que norteiam a empresa. Assim, nenhuma das partes envolvidas no

	<p>negócio consegue identificar com clareza como se situar em relação aos objetivos organizacionais, pois tudo isso está apenas entendido pelo empresário, dono da empresa.</p>
Estrutura Organizacional	<p>A estrutura da empresa é bastante enxuta (um funcionário e o proprietário). O único funcionário é auxiliar de produção e responde diretamente o gestor da empresa. O sistema de comunicação é verbal e, devido a simplicidade da estrutura, não possui grandes dificuldades.</p>
	<p>A estrutura enxuta da empresa garante boa flexibilidade do negócio, ficando mais fácil e ágil a adaptação aos diferentes cenários que possam se apresentar. Porém, impõem algumas limitações na capacidade produtiva. Se a empresa pretende crescer, é importante investir na formalização dos processos de comunicação, pois se sabe que quanto maior o número de pessoas envolvidos nos processos, maiores são as dificuldades de comunicação.</p>
Processo Decisório	<p>As decisões são tomadas apenas pelo proprietário da empresa. Essas são baseadas na experiência profissional do empresário. Poucas informações são levadas em conta para decidir. São tomadas conforme surge a necessidade, ou seja, são decisões reativas às situações que se apresentam.</p>
	<p>A tomada de decisão individual e não baseada em informações sólidas do ambiente do negócio, representa um alto risco ao empreendimento. Assim como tomar decisões apenas de maneira reativas as situações presentes. O constante monitoramento ambiental ajudar a antecipar cenários futuros e, conseqüentemente, permite tomar decisões de forma proativa, aproveitando oportunidade ou evitando ameaças. Neste sentido um consultor pode ajudar na tomada de decisão, pois troca informações e conhecimento com o empreendedor.</p>
Análise do Portfólio de Produtos/Serviços	<p>Os dados coletados não permitiram o desenvolvimento da Matriz BCG, por isso a análise do portfólio do produto ficou limitada a verificação da representatividade da venda de cada um dos produtos ou serviços no faturamento da empresa. Sendo assim, os produtos ofertados e seus percentuais no faturamento são – móveis sob medida (60%), Aberturas (30%) e reformas (10%).</p>
	<p>Os móveis sob medida representam a maior parte do faturamento da empresa, segundo seu proprietário, mas a falta de informações do mercado (participação relativa de mercado e taxa de crescimento do setor) impedem análises mais acuradas. Essa limitação não permite verificar, por exemplo, se os investimentos mercadológicos</p>

	estão sendo bem aplicadas ou aplicadas nos produtos corretos, ou seja, não se pode verificar se a empresa está competindo com o(s) produto(s) mais adequado(s) as perspectivas do negócio.	
Posicionamento Competitivo	O resultado da análise do posicionamento competitivo se deu a partir da avaliação das cinco forças competitivas de Porter (rivalidade entre as empresas existentes, ameaças de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e ameaças de novos entrantes). Esses indicam que as forças competitivas com maior impacto para a empresa são: 1º poder de negociação dos fornecedores; 2º poder de negociação dos compradores. A estratégia indicada pelo gestor da empresa, de dar atenção às necessidades específica dos clientes (estratégia de foco). As informações que serviram de base para a análise, foram coletadas na avaliação do elemento “Conhecimento de mercado” da área de marketing.	
	O posicionamento competitivo, indicado pelo gestor da empresa, focaliza as necessidades específicas de seu cliente, ajuda a aliviar a pressão das forças que se apresentaram mais impactantes ao negócio.	
Gestão dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades	Os pontos fracos são números 16, indicando a necessidade de melhorar a gestão desses fatores. Os pontos fortes somam 6 itens. As ameaças identificadas pela empresa somam 4 pontos e as oportunidades representam 3 itens. Segundo o gestor da empresa os pontos fracos que mais impactam no atual momento do negócio são: Programas de recrutamento, seleção e treinamento; Planejamento e controle da produção; Organização da fábrica e processo produtivos; Planejamento e controle financeiro; Conhecimento de mercado; Sistema de custos.	
	Os resultados da Matriz FOFA indicam que a empresa se encontra na posição de “Sobrevivência”. Ainda se pode perceber que os pontos fracos merecedores de maior atenção são o conhecimento de mercados e o planejamento e controle da produção. As ameaças que representam maior perigo à atual condição da empresa são o poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos consumidores e a crise econômica. A posição de “Sobrevivência” demanda ações no sentido de minimizar ou neutralizar as fraquezas da empresa, para que essas não potencializem ainda mais as ameaças que foram apresentadas.	
	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Posicionamento competitivo;</li> <li>–Estrutura organizacional enxuta;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Informalidade das diretrizes estratégicas;</li> <li>–Processo decisório pouco estruturado;</li> </ul>

Oportunidades	Ameaças
	–Poder de negociação dos fornecedores; –Poder de negociação dos consumidores.

Fonte: Dados primários.

### 4.3.2 Análises do posicionamento competitivo e Matriz FOFA

Neste tópico se demonstra em detalhes como se deu a análise do posicionamento competitivo e das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa diagnosticada. Para tanto, se inicia com a demonstração da análise das cinco forças competitivas de Porter e, em seguida se apresenta o desenvolvimento da Matriz FOFA ou, em inglês SWOT.

#### 4.3.2.1 Análise das cinco forças de Porter

A análise do posicionamento competitivo foi feito a partir da avaliação das cinco forças competitivas de Porter (rivalidade entre as empresas existentes, ameaças de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e ameaças de novos entrantes). As informações que serviram de base para a análise foram coletadas na etapa de análise do conhecimento de mercado da área de marketing. Cada uma das variáveis foi avaliada seguindo matrizes adaptadas sugeridas por Silva et al. (2011) para a avaliação das cinco forças competitivas de Porter.

Tabela 7- Análise da rivalidade entre empresas existentes.

Competências Organizacionais	Importância aos consumidores	Nível de desempenho dos concorrentes		
		Concorrentes	Média	Total
Qualidade dos produtos e serviços	80%	3	3	2,4
Garantia	5%	3	3	0,15
Preços	5%	3	3	0,15
Qualidade do atendimento	5%	3	3	0,15
Prazo de pagamento	5%	3	3	0,15
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Rivalidade -&gt;</b>		<b>3</b>

Fonte: Dados primários.

Escala Nível de Desempenho dos Concorrentes

(1) Muito baixo; (2) Baixo; (3) Médio; (4) Alto; (5) Muito Alto.

As competências organizacionais são as características que, segundo o gestor da empresa, são mais valorizadas pelos seus clientes. Essas foram ponderadas, também pelo gestor, quanto à importância que cada uma representa aos consumidores no processo decisório de compra dos produtos, sendo que o total não poderia passar de 100%. Após isso, o gestor classifica o desempenho dos concorrentes em relação a cada uma das competências, conforme a escala elencada. A média do nível de desempenho dos principais concorrentes, multiplicada pela importância de cada uma das competências organizacionais determina o índice de rivalidade, a soma dos índices de todas as competências determina o nível de rivalidade das empresas existentes. No quadro acima foi utilizado apenas um concorrente, pois o gestor não soube elencar os principais concorrentes, já que para ele o mercado é constituído de muitas pequenas fábricas com características semelhantes.

Seguindo a metodologia adaptada de Silva et al. (2011), a avaliação dos produtos substitutos segue a mesma lógica elencada anteriormente. A tabela 8 demonstra como se desenvolveu a análise.

Tabela 8- Análise de ameaças de produtos substitutos.

Competências Organizacionais	Importância aos consumidores	Nível de desempenho dos produtos substitutos							
		Móveis metálicos	Móveis Modulados	Abert. Metálicas	Abert. de Vidro	Abert. de PVC	Média	Total	
Qualidade dos produtos e serviços	80%	3	2	3	3	2	2,6	2,08	
Garantia	5%	3	3	3	3	3	3	0,15	
Preços	5%	4	5	4	4	5	4,4	0,22	
Qualidade do atendimento	5%	3	3	3	3	3	3	0,15	
Prazo de pagamento	5%	5	5	3	3	3	3,8	0,19	
Total = 100%	100%	Nível de ameaça de produtos substitutos ->							<b>2,79</b>

Fonte: Dados primários

Escala Nível de Desempenho dos produtos substitutos

(1) Muito baixo; (2) Baixo; (3) Médio; (4) Alto; (5) Muito Alto

A ameaça de novos entrantes foi analisada a partir da avaliação de cada uma das barreiras à entrada de novos concorrentes, elencadas pelo gestor da empresa no levantamento de dados referente ao elemento de conhecimento de mercado da área de marketing. Cada uma das barreiras foi ponderada na escala *Likert* de cinco pontos conforme na tabela abaixo.

Tabela 9- Análise da ameaça de novos entrantes.

Barreiras à entrada	Nível	Escala do nível de força da barreira à entrantes potenciais
Construção da fábrica	2	(1) Muito alto
Aquisição das máquinas/equipamentos	2	(2) Alto
Necessidade alta de capital de giro	4	(3) Médio
Mercado saturado (cheio)	3	(4) Baixo
Baixas margens de lucro	2	(5) Muito baixo
Nível médio das barreiras	2,6	

Fonte: Dados primários.

A análise de novos entrantes demonstra que o conjunto de barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado de atuação da empresa, segundo seu gestor, fica entre médio e alto (2,6).

O poder de negociação dos fornecedores foi avaliado de maneira parecida a ilustrada anteriormente. Ou seja, o gestor ponderou o poder que sua empresa possui de em barganhar preços junto aos fornecedores. A tabela 10 ilustra o processo.

Tabela 10- Análise poder de negociação dos fornecedores.

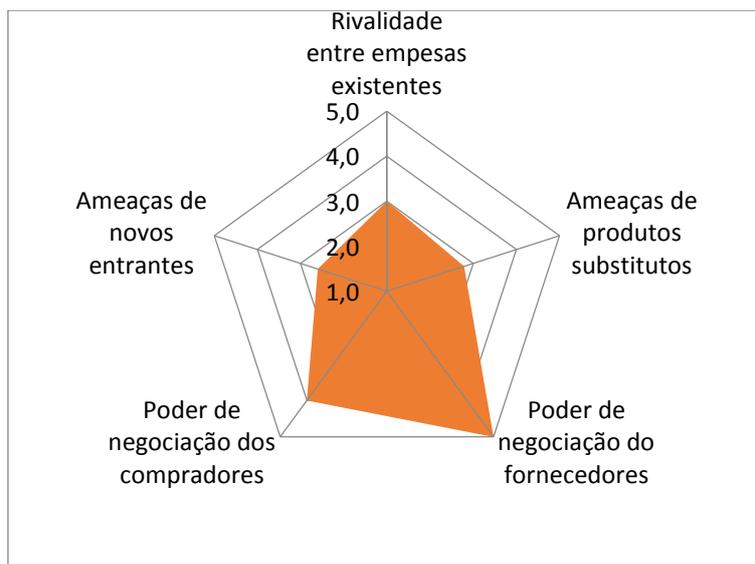
Fornecedores	Nível	Escala Nível de Poder de barganhar preços com os fornecedores
GMAD Chapecomp	5	(1) Muito alto
Acasel	5	(2) Alto
Casa do MDF	5	(3) Médio
Madeira Catarinense	5	(4) Baixo
Madeira São Cristóvão	5	(5) Muito baixo
Nível Médio de barganhar preços	5	

Fonte: Dados primários.

Segundo o gestor da empresa o nível de poder de barganhar com os fornecedores é muito baixo.

A última força avaliada foi o poder de negociação dos clientes. A análise segue a mesma lógica da avaliação dos fornecedores. Assim foi solicitado ao empresário a ponderação do poder de barganhar preços que os clientes possuem segundo a escala *Likert* de (1) Muito baixo; (2) Baixo; (3) Médio; (4) Alto; e (5) Muito alto. O poder de negociação dos clientes foi considerado alto. O gráfico 4 resume a análise das cinco forças competitivas desenvolvidas até aqui.

Gráfico 4 - Análise das cinco forças competitivas de Porter.



Fonte: Dados primários

Os resultados desta avaliação indicam que as forças competitivas com maior impacto à empresa são poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores. Isso permite verificar como a organização deve competir neste mercado. Segundo o gestor da empresa estudada, das três estratégias competitiva de Porter (Liderança no custo total, diferenciação e enfoque) a que melhor representa a forma como a empresa compete no mercado é a de enfoque. Neste contexto, pode-se considerar que a estratégia adotada pela empresa é boa, pois permite reduzir os impactos das duas principais forças, já que atendendo as necessidades específicas dos seus clientes, é possível praticar maiores preços com menor resistência por parte dos consumidores e diminuindo o efeito que a falta de economia de escala e o pouco poder de barganhar preços junto aos fornecedores exercem sobre a organização. Ou seja, no contexto em que a empresa está inserida, se considera o posicionamento competitivo como um ponto positivo da empresa.

#### 4.3.2.2 Matriz FOFA

O quadro 27 sintetiza todos os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades identificados no processo de diagnóstico desenvolvido. Constituindo a Matriz FOFA que é a base para a análise do elemento da Gestão dos pontos, fortes, fracos, ameaças e oportunidades.

Quadro 27 - Pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades.

Pontos Fracos	Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de planejamento formal de marketing;</li> <li>-Ausência de um sistema de informações de marketing;</li> <li>-Pouco conhecimento de mercado;</li> <li>-Pouco controle e avaliação dos indicadores de absenteísmo e <i>Turnover</i>.</li> <li>-Ineficiência dos programas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal.</li> <li>-Pouca capacitação dos recursos humanos.</li> <li>-Clima organizacional mediano.</li> <li>-Planejamento e controle da produção;</li> <li>-Organização da fábrica e dos processos produtivos;</li> <li>-Processo de controle da qualidade;</li> <li>-Ausência de um sistema de custos.</li> <li>-Ausência de planejamento e controle financeiro;</li> <li>-Problemas na gestão do caixa;</li> <li>-Restrições de crédito.</li> <li>-Informalidade das diretrizes estratégicas;</li> <li>-Processo decisório pouco estruturado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Composto de marketing focado nos clientes;</li> <li>-Boa carteira de clientes fidelizados;</li> <li>-Absenteísmo e <i>Turnover</i> considerados aceitáveis.</li> <li>-Políticas de compras, estoques e expedição;</li> <li>-Posicionamento competitivo;</li> <li>-Estrutura organizacional enxuta;</li> </ul>
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crise econômica;</li> <li>-Plano diretor do município de Chapecó (impede a expansão da fábrica)</li> <li>-Poder de negociação dos fornecedores;</li> <li>-Poder de negociação dos consumidores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crescimento da demanda por serviços de reformas;</li> <li>-Crescimento da população do município de Chapecó;</li> <li>-Maior disponibilidade de mão de obra.</li> </ul>

Fonte: Dados primários

Nesse quadro, é percebido que os pontos fracos são números 16, indicando a necessário de melhorar a gestão desses fatores. Os pontos fortes somam 6 itens. As ameaças identificadas pela empresa somam 4 pontos e as oportunidades representam 3 itens, demonstrando o baixo conhecimento da empresa do ambiente externo do negócio.

Seis pontos fracos, ponderados pelo gestor da empresa e, os pontos fortes, ameaças e oportunidades identificadas, foram cruzados em uma matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). A análise desses pontos seguiu a metodologia de Marcelino e Fuscaldi (2008) citados por Lamenha e Patrício (2014, p. 30).

Assim, os fatores do ambiente interno foram cruzados com os fatores do ambiente externo usando os seguintes questionamentos:

- Qual o impacto dos pontos fracos para agravar/potencializar as ameaças? (Vulnerabilidade)
- Qual o impacto dos pontos fracos no aproveitamento das oportunidades? (Debilidade ofensiva)
- Qual o impacto dos pontos fortes para potencializar as oportunidades? (Potencial ofensivo)
- Qual o impacto dos pontos fortes para neutralizar/minimizar as ameaças? (Potencial defensivo)

O impacto de cada um dos cruzamentos é determinado por uma escala de quatro pontos que vai de (0) para impacto nulo, (1) para impacto fraco, (2) para impacto médio e (3) para impacto forte. O quadrante da matriz que apresentar maior pontuação representa a situação em que a empresa se encontra na “Matriz estratégica” (ver figura 7).

Os cruzamentos dos fatores ambientais e a ponderação de cada uma das relações, se realizaram na Matriz FOFA, conforme tabela a seguir.

Tabela 11- Matriz FOFA CLS Móveis.

		PONTOS FRACOS							PONTOS FORTES						
		Programas de recrutamento, seleção e treinamento	Planejamento e controle da produção	Organização da fábrica e processo produtivos	Planejamento e controle financeiro	Conhecimento de mercado	Sistema de custos	Soma	Compras, estoque e expedição	Composto de marketing (4Ps)	Posicionamento competitivo	Estrutura Organizacional enxuta	Boa carteira de clientes fidelizados	Absenteísmo e Turnover considerados aceitáveis	Soma
AMBIENTE EXTERNO \ AMBIENTE INTERNO															
AMEAÇAS	Crise econômica	0	2	1	3	3	3	12	2	3	3	3	3	0	14
	Plano diretor de Chapecó (impede a expansão da fábrica)	0	3	3	1	3	1	11	1	1	1	2	0	0	5
	Poder de negociação dos fornecedores	0	3	3	3	3	3	15	3	2	3	1	1	0	10
	Poder de negociação dos consumidores	0	3	2	3	3	3	14	3	3	3	1	3	0	13
								0							0
	<b>Soma</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>52</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>42</b>
OPORTUNIDADES	Maior disponibilidade de mão de obra (crise)	3	2	3	2	1	1	12	1	0	1	0	1	1	4
	Crescimento da demanda por serviços de reformas	3	3	3	2	3	2	16	2	3	3	0	3	1	12
	Crescimento da população do município de Chapecó	3	3	3	2	3	2	16	2	3	3	0	1	0	9
								0							0
								0							0
	<b>Soma</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>44</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>25</b>

Fonte: Dados primários.

Os resultados obtidos com a utilização da Matriz FOFA indicam que a empresa se encontra na posição de “Sobrevivência”, pois a soma das ponderações do quadrante que cruza os pontos fracos com as ameaças é mais relevante (52 pontos). Ainda se pode perceber que os pontos fracos merecedores de maior atenção são o conhecimento de mercados que possui (12 pontos), e o planejamento e controle da produção com (11 pontos), seguido pelo planejamento e controle financeiro e sistema de custos com (10 pontos) cada. As ameaças que representam perigo à atual condição da empresa são o poder de negociação dos fornecedores (15 pontos), poder de negociação dos consumidores (14 pontos) e a crise econômica (12 pontos).

A posição de “Sobrevivência” demanda ações no sentido de minimizar ou neutralizar as fraquezas da empresa, para que essas não potencializem ainda mais as ameaças que foram apresentadas. Essa posição indica “grandes problemas”.

Neste sentido é recomendado que o gestor da empresa CLS Móveis e Aberturas concentre esforços na redução de suas fraquezas. Algumas proposições que podem auxiliar são:

- ✓ Desenvolver mecanismos que auxiliem na coleta, armazenamento e tratamento dos dados do ambiente de negócio da empresa. O mecanismo pode ser simples, bastando coletar dados em revistas, jornais, sites especializados, sindicatos ou associações, promover pesquisas com os clientes, concorrentes e fornecedores que permitam identificar ameaças e oportunidades importantes ao negócio da empresa. Para facilitar a análise desses dados é importante classificar os mesmos. Uma dica é organizar os dados conforme a divisão de Kotler e Keller (2012) de ambiente geral composto pelos fatores político-legal, econômico, sociocultural, tecnológicos, e demográficos; e o ambiente de tarefa composto pelos clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores e revendedores. A organização dos dados permite o cruzamento desses e, assim desenvolver novas informações importantes para o planejamento e tomada de decisão da empresa.
  
- ✓ Com relação ao planejamento e controle da produção a dificuldade observada relaciona-se com o planejamento de longo prazo. Conforme Slack, Chambers Johnston (2009) o planejamento da produção significa decidir como a produção deve reagir em relação à flutuação da demanda, neste ponto o maior conhecimento do mercado pode auxiliar. Assim, após a determinação da demanda, se faz um plano de produção balanceado com a demanda projetada para o período, determinando-se o que, quando,

como, quanto e quem irá produzir, assim, o processo de planejamento permitirá estabelecer metas claras e verificar no que se deve investir para que essas metas sejam cumpridas. A partir daí se programa a produção no curto prazo e a controla por meio de regras de controle.

Portanto, a análise FOFA permitiu a integração e análise dos principais pontos internos e externos que o processo de diagnóstico organizacional, desenvolvido neste trabalho, possibilitou constatar. E com isso, encerrar um processo estruturado de análise da empresa. Com ele é possível estabelecer uma imagem mais concisa e clara sobre a organização, o que permite pensar em ações adequadas às questões levantadas, facilitando o processo de desenvolvimento organizacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diagnosticar uma organização é uma atividade complexa independente da instituição e, nas micro e pequenas empresas essa atividade apresenta um elevado grau de dificuldade onde os motivos são variados.

O objetivo elencado no trabalho foi propor um instrumento de diagnóstico voltado às micro e pequenas empresas industriais, para esse propósito se fez necessário identificar os principais elementos para um diagnóstico empresarial; elaborar um instrumento de diagnóstico validado junto a especialistas; ajustar o instrumento às necessidades das micro e pequenas empresas industriais; e, aplicar o instrumento de diagnóstico, validado, em um caso real, com vistas a constatar necessidades peculiares das micro e/ou pequenas empresas.

Para a resolução do problema de pesquisa foram analisados os modelos de diagnóstico chamados de “Avaliação de Empresas e Negócios” (OLIVEIRA, 2004), “Análise Externa, Interna e Matriz FOFA” (PEREIRA 2010), “Modelo 3’E’s” (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1999) e “Diagnóstico para Pequenas e Médias Empresas Industriais” (LONGO, 1990). A análise dos quatro modelos permitiu identificar 23 elementos necessários para um diagnóstico empresarial.

Ao agrupar os elementos em áreas da administração (estratégica, marketing, produção, financeira e recursos humanos) e, a avaliação de especialistas, se elaborou um instrumento inicial com 99 questões para o diagnóstico de micro e pequenas organizações.

Foi aplicado o diagnóstico em uma microempresa do setor moveleiro de Chapecó-SC, onde se ajustou o instrumento inicial às necessidades das micro e pequenas empresas industriais, pois, se percebeu que existiam questões de alta contribuição, e também houve questões de difícil compreensão por parte do entrevistado, que dificultou a coleta de dados, algumas questões proporcionaram informações que se repetiam em outras respostas e, ainda, perguntas que se mostraram inviáveis ao diagnóstico da MPE, o porquê, foram baixas as contribuições informacionais que elas proporcionaram ao diagnóstico do caso estudado.

As constatações permitiram manter 16, reformular 17, agrupar 30 e excluir 36 questões do instrumento inicial. A análise do instrumento inicial, também possibilitou a formulação de um roteiro para auxiliar a obtenção de alguns dados importantes, que podem ser facilmente observados na empresa, como a organização dos estoques e da fábrica. Assim, o instrumento final contém 57 questões e um roteiro de observação de fatores da produção, ajustado as peculiaridades e necessidades de uma microempresa industrial.

A aplicação do instrumento inicial permitiu o ajuste do instrumento, identificar necessidades e peculiaridades das micro e pequenas empresas industriais e a validação desse instrumento no contexto das MPE's.

O processo de pesquisa aproximou as teorias da administração e diagnóstico organizacional à realidade de uma microempresa do setor moveleiro e, com isso, a proposição de um instrumento de diagnóstico mais adequado ao seu contexto, semelhante a tantas outras MPE's industriais.

Ciente de que todo o trabalho de pesquisa não é pronto e acabado, fica aqui, a sugestão para novos estudos, aplicar o instrumento em outras MPE's a fim de ampliar os resultados, permitindo melhor adequação do instrumento ao contexto das pequenas organizações.

## REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração Novo Cenário Competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de Gestão de pessoas e equipes: operações**, volume 2. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRASIL. Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Dispõe sobre o tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte. Diário oficial da república Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acessado em: 21 nov. 2015.
- \_\_\_\_\_. **Lei Complementar Nº 139, de 10 de novembro de 2011**. Dispõe sobre a regulamentação do Microempreendedor Individual, Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Diário Oficial da república Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp139.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm)>. Acessado em: 21 nov. 2015.
- BRENNER, Eliana de Moraes; JESUS, Dalema Maria N. **Manual de Planejamento e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos: Projeto de Pesquisa, Monografia e Artigo**.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8º ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- CARNEIRO, Juarez D.; DALL'AGNOL, Roberto M. A Consultoria em Gestão Realizada Pelo Contabilista como Alternativa de Redução da Mortalidade Das MPE. **Revista Catarinense Da Ciência Contábil – CRCSC**, Florianópolis, v.4, n.10, p.9-23, dez.2004/mar.2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (BRASIL). Resolução Nº 1.418/12, de dezembro de 2012. Dispões sobre o Modelo Contábil para Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Resoluções e Ementas do DFC. Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2012/001418](http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2012/001418)> Acessado em: 30 jun. 2016.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIAS, Sergio Ribeiro (Coord.). **Gestão de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- FERNANDES, Flavio Cesar Faria; GODINHO FILHO, Moacir. **Planejamento e controle da produção: dos fundamentos ao essencial**. São Paulo: Atlas, 2010.

FERRONATO, Aírto João. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas: sobrevivência e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Taxa de Sobrevivência das Pequenas Empresas: o que está acontecendo?**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/taxa-de-sobrevivencia-das-pequenas-empresas-o-que-esta-acontecendo>>. Acessado em: 22 nov. 2015.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

GROPPELLI, A. A.; NIKBKHT, Ehasan. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFICA E ESTATÍSTICA. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE 2003. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>>. Acessado em: 20 nov. 2015.

JACOBS, F. Robert; CHASE, Richard B. **Administração da produção e de operações: o essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KHAUAJA, Daniela, M. R.; CAMPOMAR, Marcos Cortez. O Sistema de Informações no Planejamento de Marketing: em busca de vantagem competitiva. **Revista da Gestão da Tecnologia e Sistemas da Informação**, São Paulo, v. 4, n. 1, p.23-46, 2007. Disponível em: <<http://search.proquest.com/openview/8adf2bce1c21f1c29484849fcc36667d/1?pq-origsite=gscholar>> . Acessado em: 09 Maio.2016.

KINGESKI, Adriana Aparecida Inglez. **Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., **Anais...**Bauru. UFPR, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMENHA, Arthur Angelo Ramos; PATRÍCIO, Susana Reis Rodrigues. O Planejamento Estratégico Utilizando a Análise SWOT Como Recurso Para a Tomada de Decisão: Uma Aplicação Prática em uma Empresa de Saúde de Pequeno Porte. **Olhares Plurais – Revista Eletrônica Multidisciplinar**, vVol.1, nNº. 10, Ano fev./maio, 2014.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LEMES JÚNIOR, Antônio B.; RIGO, Cláudio M.; CHEROBIM, Ana P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas financeira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LONGO, Leonardo de Paula. **Diagnóstico de Empresas**: Aplicação a Pequenas e Médias Empresas. 1990. 192 p. Dissertação (Mestrado em Administração da Produção e Sistemas da Informação) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, Curso de pós-graduação em Administração da Produção e Sistemas da Informação, São Paulo, 1992.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATARAZZO, Dante Carine. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de avaliação de empresas e negócios**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PETRY, Luiz Inácio. NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan./abr. 2009.

ROSS, Stephen A. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SCHERMERHORN JR, John R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013**. 6. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2013a.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidades de Empresas de Minas Gerai**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das Empresas No Brasil**: Coleção estudos e pesquisas. Brasília, DF: SEBRAE, 2013b.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Antonio Luiz de Paula e. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. 2. ed. São Paulo: Global, 2003.

SILVA, Eliciane Maria; SANTOS, Fernando C. A. Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira. **Revista Produção**. n. 2, v. 15, p. 286-299, Maio/Ago. 2005.

SILVA, Helton Haddad Carneiro et al. **Planejamento estratégico de Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVEIRA, Rebecca I. M. et al. Antecedentes da Eficiência Produtiva na Manufatura: experiências do setor moveleiro brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**. n. 37, v. 15, p. 154-169, dez. 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de custos: aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos e propostos com utilização do Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TAVARES, Bruno; FERREIRA, Marco A. M.; LIMA, Afonso A. T. F. C. Identificação Das Práticas De Gestão Das Micro E Pequenas Empresas: construindo uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, Blumenau, n. 4, v. 14, p. 11-27, Out./Dez. 2009.

TEIXEIRA, Enise B.; TOSO, Vanessa C.; GRZYBOVSKI Denize. Práticas de Gestão em Micro e Pequenas Empresas de Base Familiar: um estudo das empresas industriais assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial em Ijuí/RS. **Revista de Estudos de Administração**, Ijuí, n. 18, p. 127-157, Jan./jun, 2009.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

## APÊNDICE A – Roteiro de preparação para o diagnóstico.

### **PREPARAÇÃO PARA O DIAGNÓSTICO**

#### **a) Explicações do Analista**

##### **Diagnóstico Organizacional**

O diagnóstico organizacional é um processo estruturado de análise da empresa. Com ele é possível estabelecer uma imagem mais concisa e clara sobre a organização, o que permite pensar em ações adequadas às questões levantadas, facilitando o processo de desenvolvimento organizacional.

##### **Responsabilidades do Analista**

Explicar aos membros da organização a metodologia do diagnóstico.

Coletar os dados para o diagnóstico.

Analisar os dados e apresentar os resultados para a avaliação dos representantes da empresa.

Redigir o relatório final.

##### **Responsabilidades da empresa e seu(s) representante(s)**

Disponibilizar os dados requeridos pelo analista.

Colaborar na sensibilização dos colaboradores internos da organização que participarão do processo de diagnóstico.

Participar ativamente no processo de diagnóstico, colaborando também nas análises.

##### **Como funcionará o processo de diagnóstico:**

O diagnóstico será desenvolvido em quatro fases:

1. Preparação para o diagnóstico;

Representante da empresa entende o processo de diagnóstico.

2. Coleta de dados;

Os dados coletados serão: 1º Histórico da organização; 2º Administração Marketing; 3º Administração de recursos humanos; 4º Administração da Produção; 5º Administração financeira; e 6º Administração Estratégica. Através de entrevistas, análise de documentos e observação.

3. Análise dos dados;

Seguirá a estrutura da coleta de dados, sempre à luz das teorias administrativas. Tal análise será desenvolvida de forma participativa pelo analista e gestor (es) da organização.

#### 4. Relatório final;

Será redigido pelo analista contendo as proposições de melhorias e, este deve ser avaliado pelo(s) representante(s) da empresa.

#### **Como funciona a metodologia participativa:**

O analista deve explicar de maneira detalhada como cada uma das etapas do diagnóstico ocorrerá, deixando claro cada um dos elementos de análise. A partir daí os gestores e/ou representantes da empresa discutem a questão e/ou ponto de investigação, fornecem as respostas ou colaboram na análise dos dados. Ao final o analista sumariza as conclusões e às apresenta aos membros da equipe de diagnóstico. Ou seja, deve haver integração e colaboração entre o analista e membros internos da organização em todos os momentos do diagnóstico.

#### **Lembretes:**

- a) O nome da empresa pode ser mantido em sigilo, se assim preferirem, atribuindo um nome fantasia à organização.
- b) Não existem respostas certas ou erradas para as questões a serem levantadas no decorrer das entrevistas e observações. O importante é que as respostas representem fielmente as práticas/fatos presentes na empresa.
- c) Se o respondente não entender o questionamento, ele pode e deve solicitar maiores explicações.

## APÊNDICE B – Instrumento de diagnóstico inicial

**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA DIAGNÓSTICO  
ORGANIZACIONAL DE MPE INDUSTRIAIS**

**DADOS GERAIS E HISTÓRIA DA EMPRESA.**

1) Como e quais os motivos para o surgimento do negócio? Quem foi (ram) seu (s) fundador (es)? Quais os primeiros objetivos organizacionais? Quais os fatos bons e ruins que ocorreram na trajetória da empresa?

- |                                    |                               |
|------------------------------------|-------------------------------|
| a) Nome da Empresa:                | f) Faturamento do último ano: |
| b) Forma jurídica:                 | g) N° empregados:             |
| c) Setor industrial:               | h) Organograma da Empresa:    |
| d) Data de Constituição:           |                               |
| e) Principais produtos fabricados: |                               |
- (Adaptado de Longo, 1990)

**ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**

2) Quais os principais desafios encontrados para vender os produtos/serviços da empresa no último ano?

**Composto de Marketing (4P's)**

3) Qual o nível de investimento (dinheiro, tempo, pessoal) nos elementos do composto de marketing a seguir:					Fonte: Elaborado pelo autor.	
Elementos		Muito Alto	Alto	Moderado	Baixo	Nulo
Produto	Desenvolvimento de produtos					
	Qualidade					
	Diferenciação					
	<i>Design</i>					
	Nome de marca					
	Embalagens					
	Serviços/assistência técnica inclusa aos produtos					
	Garantia					
Preço	Método para determinação dos preços					
	Política de preços					
	Descontos					

	Condições especiais de preço					
	Prazo de pagamento					
	Condições de Crédito					
Praça (Distribuição)	Quantidade de canais de venda					
	Qualidade dos canais de venda					
	Agilidade no transporte					
	Segurança no transporte					
	Segurança na armazenagem					
Promoção	Promoções de vendas					
	Propaganda					
	Treinamento pessoal de vendas					
	Relações públicas					
	Melhoramento no ambiente de vendas					
	Apresentação do produto					

4) Como são determinados os aspectos dos produtos (variedade de produtos, *desing*, características, nome de marca, embalagens, tamanho, serviços agregados ao produto e garantias)? (Adaptado de Pereira, 2010).

5) Como são determinados os aspectos de preço como a determinação do preço de venda (descontos, condições para concessão de crédito, prazos de pagamento)? (Adaptado de Pereira, 2010).

6) Como são determinados os aspectos da distribuição dos produtos (os canais de venda, pontos de venda, pontos de estoque, transportes)? (Adaptado de Pereira, 2010).

7) Como são determinados os aspectos de comunicação com os clientes (propaganda, promoções de vendas, força de vendas, relações públicas)? (Adaptado de Pereira, 2010).

### **Planejamento de marketing**

8) Como a empresa faz o planejamento de marketing (com base em que se determinam os objetivos e metas, como são distribuídas as responsabilidades na implementação dos planos, como é feito o controle e avaliação dos planos)?

9) Como a empresa coleta, armazena e analisa os dados do ambiente de marketing, ou seja, o ambiente interno e externo do negócio da empresa?

10) A empresa faz pesquisas de mercado? Quais as informações que elas buscam? (Adaptado de Longo, 1990).

Sim ( ) Não ( )

### **Conhecimento de Mercado**

11) Quais os produtos/serviços vendidos pela empresa? Qual o faturamento de cada um desses produtos?

Produtos	Faturamento R\$
A	
B	
C	
D	
E	

12) Quais os três principais concorrentes da empresa?

13) Quais as características organizacionais são mais valorizadas pelos consumidores?

- |  |   |
|--|---|
| a. Processo de desenvolvimento de produtos ( )           | l. Prazo de pagamento ( )                     |
| b. Qualidade dos produtos e serviços ( )                 | m. Condições de Crédito ( )                   |
| c. Diferenciação dos produtos ( )                        | n. Quantidade de canais de venda ( )          |
| d. Desing ( )  | o. Agilidade na entrega dos produtos ( )      |
| e. Nome de marca ( )                                     | p. Confiabilidade da entrega dos produtos ( ) |
| f. Qualidade/ beleza das embalagens ( )                  | q. Segurança no transporte ( )                |
| g. Serviços/assistência técnica inclusa aos produtos ( ) | r. Segurança na armazenagem ( )               |
| h. Garantia ( )  | s. Promoções de vendas ( )                    |
| i. Preços ( )  | t. Propaganda ( )                             |
| j. Descontos ( )   | u. Qualidade do Ambiente de vendas ( )        |
| k. Qualidade do atendimento ( )                          | v. Forma de apresentação do produto ( )       |
|  | w. Outros. ( ) Qual?                          |

14) Quais as principais barreiras para a entrada de novos concorrentes nos mercados de atuação da empresa?

- |  |  |
|--|--|
| a. Patentes de produtos ( )                | g. Necessidade alta de capital de giro ( ) |
| b. Acesso à matéria-prima ( )              | h. Marca desconhecida no mercado ( )       |
| c. Construção da fábrica ( )               | i. Alta sazonalidade nas vendas ( )        |
| d. Aquisição das máquinas/equipamentos ( ) | j. Mercado saturado (cheio) ( )            |
| e. Patentes de tecnologia ( )              | k. Baixas margens de lucro ( )             |
| f. Acesso a tecnologia ( )                 | l. Outros. ( ) Quais? _____                |

15) Os produtos substitutos são aqueles que trazem ao consumidor um benefício similar ao produto ofertado pela empresa, por isso pode substituí-los totalmente ou parcialmente. Quais os produtos substitutos de cada um dos produtos ofertados pela empresa?

16) Quais os principais fornecedores e qual o poder de barganhar preços que a empresa possui com cada um dos fornecedores?

Fornecedores	Nenhum	Baixo	Médio	Alto	Muito alto

--	--	--	--	--	--

17) Qual o poder de barganhar preços que os consumidores exercem sobre a empresa em cada um dos seus produtos/serviços da empresa?

Produto/Serviço	Nenhum	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
A					
B					
C					
D					
E					

18) Qual o percentual de participação de mercado da empresa e do seu principal concorrente para cada um dos produtos/serviços vendidos?

19) Considerando o mercado como um todo, qual o percentual de crescimento nas vendas dos principais produtos oferecidos pela empresa no último ano?

20) Quais são as ameaças e oportunidades presentes em cada um dos ambientes abaixo?

a) **Político/Legal** (políticas monetária, fiscal, tributária e trabalhista, política de relações internacionais, legislação ambiental, saúde e segurança, legislação federal, estadual e municipal e estrutura de poder).

b) **Econômico** (Taxa de crescimento da renda, padrão de consumo e poupança, nível de emprego, taxas de juros, câmbio e inflação)

c) **Social/cultural** (hábitos das pessoas, crenças e aspirações, estrutura social, origem urbana ou rural e os determinantes de *status*, preocupação com a saúde e prepara físico, demografia da população, atitudes em relação ao trabalho e ao lazer, níveis educacionais).

d) **Tecnológicos:** (manifestação em reação aos avanços tecnológicos, aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia, velocidade das mudanças tecnológicas, nível de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, aplicação em novos campos. Gastos do governo em pesquisa, transferência tecnológica) (Adaptado de Wood Jr.; Picarelli Filho 1999; Pereira,2010).

## ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

21) Relate quais os principais desafios na gestão dos recursos humanos da empresa?

### Absenteísmo

22) Sabendo que absenteísmo é o ato de se abster ou estar ausente. A empresa sofre com constantes ausências (faltas) dos funcionários? (Adaptado de Longo,1990).

Sim ( ) Qual a causa provável deste absenteísmo?

Não ( )

23) Quantos dias foram perdidos por mês, por **motivo de saúde e acidente de trabalho**, nos últimos 6 meses? (Adaptado de Longo, 1990).

Saúde 0 a 3 ( ); 3 a 5 ( ); 5 a 10 ( ); 10 a 15 ( ); Mais de 15 ( )

Acidente de trabalho 0 a 3 ( ); 3 a 5 ( ); 5 a 10 ( ); 10 a 15 ( ); Mais de 15 ( )  
24) Quantos dias foram perdidos por mês, por faltas justificadas, nos últimos 6 meses?

0 a 3 ( ); 3 a 5 ( ); 5 a 10 ( ); 10 a 15 ( ); Mais de 15 ( ) (Adaptado de Longo, 1990).

25) Quantos dias foram perdidos por mês, por faltas não justificadas, nos últimos 6 meses?

0 a 3 ( ); 3 a 5 ( ); 5 a 10 ( ); 10 a 15 ( ); Mais de 15 ( ) (Adaptado de Longo, 1990).

26) Qual é o índice de absenteísmo? Esse absenteísmo é aceitável? (Adaptado de Longo, 1990).

### **Turnover**

27) Sabendo que *Turnover* é um termo em inglês que designa a rotação de pessoal, ou seja, o índice de demissões e contratações de funcionários em determinado período. Qual é o índice de rotação de funcionários?

28) Essa rotação de pessoal (*'turnover'*) é aceitável? Qual a causa provável desse *'turnover'*? (Longo, 1990)

### **Programas de recrutamento, seleção e treinamento**

29) Existem dificuldades para conseguir mão de obra? Sim ( ) Não ( ) (Adaptado de Longo, 1990)

30) Quais as dificuldades encontradas para recrutar os seguintes perfis profissionais

- a) Não qualificada (sem experiência profissional e/ou formação)
- b) Semiqualificada (com pouca experiência profissional e/ou formação)
- c) Qualificada (com boa formação e/ou experiência profissional)

31) Quais as estratégias/programas na área de Recursos Humanos para:

- a) Selecionar e recrutar pessoal (onde procura, como procura, como seleciona, etc.)
- b) Distribuir (aplicar) o pessoal dentro da empresa (colocação, descrição de cargos, promoção, rebaixamento, locomoção horizontal, etc.).
- c) Manutenção do pessoal na empresa (políticas de benefícios sociais, remuneração, higiene e segurança no trabalho, incentivos à produtividade, etc.).
- d) Desenvolvimento do pessoal (treinamento operacional, administrativo e estratégico, treinamento visando o curto e longo prazo, treinamento interno/externo, etc.). (Adaptado de Longo, 1990).

32) Com relação ao treinamento. Quais os cursos ofertados e quais os funcionários que os recebem? Quem administra esses cursos? (Adaptado de Longo, 1990).

33) Sabendo que eficácia é a capacidade de se atingir o resultado esperado. Classifique na escala abaixo, o nível de eficácia dos programas e/ou estratégias da área de Recursos Humanos:

Programa/Estratégia	Nenhuma	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Recrutamento e Seleção					
Distribuição de pessoal					
Manutenção do pessoal					

Treinamento e Desenvolvimento					
-------------------------------	--	--	--	--	--

34) Que perfil de profissional está sendo ou será necessário para a manutenção da empresa? (Adaptado Wood Jr.; Picarelli Filho, 1999).

### Capacitação

35) Que perfil de liderança (direção, gerência, supervisão) está sendo ou será necessário para a manutenção da empresa? (Adaptado Wood Jr.; Picarelli Filho, 1999).

36) Dentre as características enunciadas a seguir, indique o quão presente elas estão no quadro de pessoal da empresa.

Características	Nada presente	Pouco presente	Muito presente
Assume responsabilidades Procura resolver os obstáculos que a equipe possa encontrar pela frente.			
Entende sobre as tecnologias Compreendem quais as tecnologias tem o potencial de beneficiar a organização.			
Liderar pelo exemplo Apoiam novas metodologias ou abraçar um novo conceito. Normalmente não age por impulso e serve de exemplo para a equipe.			
Pede ajuda se necessário Reconhece o momento de pedir ajuda, admite quando está errado ou quando não sabe de algo. Reconhece suas vulnerabilidades.			
Acredita na inteligência coletiva Procura-se contar com a inteligência coletiva da equipe para tomar decisões.			
Tomada de decisões Tomam-se decisões e geram novas ideias que possam desafiar os negócios.			
Sabe reconhecer méritos Reconhece-se o bom trabalho dos funcionários.			
<i>Feedback</i> Oferece retornos sobre o desempenho das atividades realizadas e do desenvolvimento do profissional dentro da empresa.			
Reconhecimento dos limites pessoais Os membros da equipe têm o seu próprio espaço. Respeitam-se os limites e a privacidade de cada um. Respeitam-se os limites que existem entre chefia e subordinado.			

37) Na empresa, qual grupo (s) de funcionários possui alguma (s) característica (s) citada anteriormente?

a) Diretores ( )

b) Vendedores ( )



49) Linha de produção balanceada é aquela onde a capacidade de produção das máquinas é aproximadamente uniforme, não existindo máquinas com capacidade de produção muito distintas umas das outras. - A linha de produção da empresa é balanceada?

50) Sim ( ) Por quê? Não ( ) Qual máquina ou grupo de máquinas provoca o "gargalo"? (Adaptado de Longo,1990).

51) Qual o percentual de entregas de produtos dentro dos prazos estabelecidos? Esse percentual é aceitável? (Adaptado de Oliveira, 2004).

52) A área de produção participa no projeto de novos produtos/serviços, no estabelecimento de preço, prazos de pagamento, políticas de atendimento aos clientes, políticas de distribuição, definição de locais de revenda dos produtos, etc.? Como?

### Compras, estoques e expedição

53) Quais os desafios enfrentados pela empresa com relação a:

- a) Compras?
- b) Estoque de matéria-prima?
- c) Estoque de produtos acabados?
- d) Entrega de produtos?

54) Qual a percentagem dos custos dos materiais comprados em relação ao produto fabricado? (Oliveira, 2004).

55) Quais são os critérios para seleção de fornecedores? (Longo, 1990).

56) A empresa mantém um cadastro de fornecedores? (Adaptado de Longo,1990).

Não ( ) Sim ( ) Quais das informações abaixo constam no cadastro de fornecedores?

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| a) Produto/serviço fornecido ( )            | e) Registro de entregas atrasadas ( ) |
| b) Descumprimento de acordos comerciais ( ) | f) Confiabilidade ( )                 |
| c) Preços dos produtos/serviços ( )         | g) Outros. Qual? _____                |
| d) Nível de relacionamento ( )              | (Adaptada de Pereira,2010).           |

57) Quais as políticas para:

- a) Compras?
- b) Estoque matéria-prima?
- c) Estoque produtos acabados.
- d) Expedição do produto acabado.

58) Onde e como são estocados a matéria-prima e os produtos acabados?

59) Em quanto tempo os itens são colocados à disposição do requisitante, após serem solicitados? (Adaptado de Longo, 1990).

60) É utilizado algum método para priorizar os itens mais importantes, merecedores de maior agilidade ou privilégios na estocagem ou expedição? Não ( ) Sim ( ) Qual e como ele funciona? (Adaptado de Longo, 1990).

61) Já existiram atrasos na produção devido a falta de estoque de insumos?

Não ( ); Sim ( ) Por que o material não estava estocado (não foi comprado, atrasos fornecedores, material não estava alocado no local correto, etc.)?

62) Existe algum documento para o controle dos insumos ou produtos acabados que estão estocados?

Não ( ) Sim ( ) Qual? É frequente a divergência entre o estoque escritural e o estoque físico? (Adaptado de Longo, 1990).

### Organização, Sistemas e Métodos

63) Existem manuais que definem os cargos e suas atribuições técnicas?

Não ( ); Sim ( ) Como eles são disponibilizados a quem os utiliza? (Adaptado de Longo, 1990).

Como os manuais foram desenvolvidos e como eles são atualizados? (Adaptado de Longo, 1990).

64) A empresa faz algum controle dos tempos, métodos e produtividade por atividade da produção?

Não ( ); Sim ( ) Quais as informações destes controles?

65) Com qual frequência as afirmações abaixo ocorrem na produção da empresa?

Afirmação	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
São perdidas ferramentas. (+ -)					
É comprada matéria-prima ou componentes sem necessidade. (+ -)					
<b>Não</b> existiam sobras de materiais em processamento no entorno das máquinas. (- +)					
Os depósitos de ferramentas, EPI's e pequenos componentes estavam organizados. (- +)					
Foi difícil encontrar ou acessar as ferramentas e/ou componentes para o trabalho. (+ -)					
O chão da fábrica esteve limpo. (- +)					
Funcionários se lesionaram enquanto trabalhavam. (+ -)					
Faltou espaço para processar algum material/produto na área produtiva. (+ -)					
Os estoques de matéria-prima e produtos acabados estavam em ordem. (- +)					
OBS: Questão referente à organização da fábrica. Afirmações do tipo (+ -) indicam que a resposta “nunca” é positiva e “sempre” negativa, já questões do tipo (- +) as respostas “nunca” são negativas e “sempre” positivas.					

### Controle da qualidade

66) Quais as políticas de qualidade definidas? (Adaptado de Pereira, 2010).

67) Qual a qualidade que se deseja atingir nos produtos da empresa? Esta resposta deve ser dada, preferencialmente, em termos mensuráveis e objetivos, como por exemplo, % de teor de impureza, % de germinação, % de umidade, kg/centímetro, etc. (Longo, 1990).

68) Quais as razões da adoção de tal teor de qualidade? (Longo, 1990).

69) O pessoal da produção tem pleno conhecimento de suas atribuições e responsabilidades no controle da qualidade? Como? (Adaptado de Longo, 1990).

70) Nos últimos seis meses, com qual frequência as afirmações abaixo ocorrem na produção da empresa? (Adaptado de Longo, 1990).

Afirmação	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
Foi necessário reprocessar algum componente ou produto, completamente ou parcialmente, para garantir a qualidade do produto final.					
Foram substituídos fornecedores porque seus produtos não atingiram o padrão de qualidade da empresa.					
Foi necessário acrescentar mais etapas ao processo produtivo para melhorar a qualidade do produto acabado.					
Foram descartados produtos por não conformidade com o padrão de qualidade.					
Clientes queixaram-se porque o produto não estava de acordo com o esperado.					
Foi necessário substituir ou realizar reparos nos produtos vendidos por não conformidade aos padrões de qualidade.					
Foram devolvidos produtos vendidos.					

### Sistemas de Custos

71) Sabendo que Custos Indiretos são aqueles de difícil atribuição ou identificação direta no produto acabado, como por exemplo, os custos de lubrificantes, lixas, depreciação e manutenção dos equipamentos, seguros, etc. A empresa utiliza algum sistema de custeio para alocar este tipo de custo ao produto/serviço acabado? (Adaptado de Longo (1990).

72) Quais os critérios para a alocação dos Custos Indiretos ao produto acabado? (Adaptado de Oliveira (2004).

### ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

73) Quais os principais desafios na gestão financeira da empresa?

#### Planejamento e Controle Financeiro

74) Como é feito o planejamento financeiro da empresa. (quem elabora os planos e orçamentos, com qual finalidade, baseado em quais informações, com qual periodicidade)?

75) Como é feito o controle financeiro da empresa. (quem controla a execução financeira, com qual finalidade, baseado em quais informações, com qual periodicidade, são elaborados balancetes para o acompanhamento financeiro)? (Adaptado de Longo, 1990).

76) Como é elaborado e controlado o fluxo de caixa. (qual a periodicidade com que é elaborado, quanto tempo de previsão se consegue, os valores considerados são exatos ou existem divergências)? (Adaptado de Longo, 1990).

77) Sabe-se que as políticas financeiras são as regras e diretrizes que norteiam a gestão financeira da empresa. Essas diretrizes indicam, entre outras coisas, como comprar ou vender, onde e a que custos captar financiamentos, onde e a que taxa de retorno deve-se investir o dinheiro da organização. Quais são as políticas financeiras da empresa e como elas foram formuladas (quem as define, com qual objetivo, baseadas em quais informações, com qual periodicidade)?

78) Sabe-se que as políticas financeiras são as regras e diretrizes que norteiam a gestão financeira da empresa. Essas diretrizes indicam, entre outras coisas, como comprar ou vender, onde e a que custos captar financiamentos, onde e a que taxa de retorno deve-se investir o dinheiro da organização. Quais são as políticas financeiras da empresa e como elas foram formuladas (quem as define, com qual objetivo, baseadas em quais informações, com qual periodicidade)?

79) Como as informações financeiras são analisadas para avaliar as finanças?

### Indicadores de Liquidez

80) Roteiro para coleta de dados dos indicadores de liquidez.			
Indicador	Fórmula	Dados	Cálculo
Liquidez Geral	$\frac{AC + RLP}{PC + PNC}$	AC = RLP = PC = PNC =	
Liquidez Corrente	$\frac{AC}{PC}$	AC = PC =	
Liquidez Seca	$\frac{AC - \text{Estq.}}{PC}$	AC = Estq. = PC =	
Endividamento total	$\frac{PC + PNC}{AT}$	AT = PC = PNC =	
Legenda: AC = Ativo Circulante RLP = Realizável em longo prazo PC = Passivo Circulante PNC = Passivo não circulante Estq. = Estoques			

### Indicadores de Lucratividade e Rentabilidade

81) Roteiro para coleta de dados e análise dos indicadores de rentabilidade.			
Indicador	Fórmula	Dados	Cálculo
Margem de Lucro Líquido	$\frac{LL}{\text{Vendas}}$	LL = Vendas =	
Retorno Sobre Investimento (ROI)	$\frac{LL}{AT}$	LL = AT =	
Retorno Sobre Patrimônio Líquido (ROE)	$\frac{LL}{PL}$	LL = PL =	
EBITDA (Lucro antes dos juros, impostos,	LOL + Amort. + Deprec. + DFL	LOL = Amort. = Deprec. =	

depreciação e amortizações)		DFL =	
Legenda: Deprec. = Depreciação      AT = Ativo Total DFL = Despesas Financeiras Líquidas      PL = Patrimônio Líquido LOL = Lucro Operacional Líquido Vendas= Receitas com Amort. = Amortizações vendas			

### Indicadores de atividade

82) Roteiro para coleta de dados e análise dos indicadores de atividade.			
Indicador	Fórmula	Dados	Cáculo
Prazo médio de estoque	$\frac{CPV}{\text{Estoque médio}} \times 360$	CPV = Estoque médio=	
Prazo médio de cobrança	$\frac{\text{Contas a receber}}{VP \text{ Anuais}} \times 360$	Contas a receber = VP anuais =	
Prazo médio de pagamento	$\frac{\text{Contas a pagar}}{CP \text{ anuais}} \times 360$	Contas a pagar = CP anuais =	
Legenda: VP = Vendas a prazo      CPV = Custo do Produto Vendido CP = Compras a prazo			

## ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

### Diretrizes Estratégicas

- 83) A empresa possui missão, visão e valores organizacionais?  
 Não ( ) Sim ( ) Quais são?
- 84) (Visão) Quais as perspectivas ou intenções estratégicas no longo prazo da organização?
- 85) (Missão) Além de obter lucro. Qual o propósito fundamental da organização no negócio em que atua?
- 86) Em poucas palavras. Quais os valores que norteiam o comportamento dos membros da organização e dizem o que é certo e o que é errado no negócio da empresa?
- 87) Que fator (es) a empresa não pode deixar de ter para sobreviver no negócio em que atua, ou seja, o que é determinante para o sucesso da empresa?

### Estrutura Organizacional

- 88) Quais são os cargos e níveis hierárquicos da organização e como eles se relacionam (quem faz o que dentro da organização)? (Elaborado pelo autor)
- 89) (Organização do trabalho: o processo de delegação de responsabilidades). Como os líderes transferem autoridade e responsabilidade a posições inferiores na hierarquia? (Wood Jr.; Picarelli Filho, 2010)
- 90) Como funciona o sistema de comunicação entre os departamentos e unidades organizacionais? Quais as dificuldades de comunicação? (Adaptado de Oliveira, 2004; Pereira, 2010)

91) (Sistema de planejamento) Como são desenvolvidos os planos organizacionais (com base em que informações, quem os formula, são pensados para quanto tempo, quais as técnicas utilizadas em seu desenvolvimento, são modernos, inovadores, quais são seus objetivos, etc.)? (Adaptado de Oliveira ,2004).

### Processo decisório

92) Os sócios divergem quanto aos objetivos da organização? Como essas divergências prejudica a tomada de decisão? (Adaptado de Longo, 1990).

93) Como são tomadas as decisões mais importantes da empresa (baseadas em que informações, com a participação de quais pessoas, em que datas, em quanto tempo, etc.)?

94) (Sistema de informações gerenciais) Como a empresa coleta, armazena, trata os dados e utiliza as informações internas e externas à empresa na tomada de decisão? (Adaptado de Oliveira , 2004).

95) (Nível de abertura) São comunicadas as diretrizes estratégicas e/ou os resultados da empresa aos funcionários? (Adaptado de Wood Jr.; Picarelli Filho, 2010)

96) Das opções abaixo, como normalmente são tomadas as decisões?

a) O diretor responsável toma as decisões sozinho e após comunica e controla as responsabilidades de cada um dos colaboradores para que o objetivo seja alcançado.( )  
(Individualmente)

b) O diretor responsável toma as decisões, mas antes consulta sua equipe de trabalho e discute os objetivos e as tarefas encorajando o trabalho em grupo. ( )  
(Consultivamente)

c) Todo a equipe de trabalho participa ativamente na tomada de decisão de forma democrática, com boa comunicação entre todos os níveis organizacionais ( )  
(Participativamente)

### Análise do portfólio de negócios, produtos ou serviços.

97) Qual é (são) ↓							
Produtos	Faturamento	Percentual de vendas na carteira de produtos	Vendas do maior concorrente	Vendas do setor (ano de interesse)	Vendas do setor (ano anterior)	Taxa de crescimento do mercado	Participação relativa a do principal concorrente
	a	a/c	B	T	t <sub>1</sub>	$= (t-t_1)/t_1$	= a/b
TOTAL c	→						

### Posicionamento Competitivo

98) Preencha os quadros a seguir com seu conhecimento de mercado indicando os níveis conforme os valores das escalas.

Competências Organizacionais	Importância aos consumidores	Nível de desempenho dos concorrentes				
		Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3	Média	Total
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Rivalidade total -&gt;</b>				

Escala Nível de Desempenho dos Concorrentes

(1) Muito baixo (2) Baixo (3) Médio (4) Alto (5) Muito Alto

Competências Organizacionais	Importância aos consumidores	Nível de desempenho dos produtos substitutos						
		Produto A	Produto B	Produto B	Produto C	Produto E	Média	Total
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Rivalidade -&gt;</b>						

Escala Nível de Desempenho dos produtos substitutos

(1)Muito baixo; (2) Baixo; (3) Médio; (4) Alto; (5) Muito Alto

Barreiras à entrada	Nível
<b>Nível médio das barreiras</b>	

Escala Nível de força da barreira à entrantes potenciais  
 (1) Muito alto  
 (2) Alto  
 (3) Médio  
 (4) Baixo  
 (5) Muito baixo

Fornecedores	Nível

Nível Médio de barganhar preços
---------------------------------

Escala Nível de Poder de barganhar preços com os fornecedores
---

- (1) Muito alto
- (2) Alto
- (3) Médio
- (4) Baixo
- (5) Muito baixo

**Gestão dos pontos forte e fracos internos, ameaças e oportunidades externas.**

99) Marque com (X) seis itens de cada um dos fatores (forças, oportunidades, ameaças e fraquezas) com maior impacto no(s) negócio(s) da empresa.

Forças

- a) \_\_\_\_\_ ( )
- b) \_\_\_\_\_ ( )
- c) \_\_\_\_\_ ( )
- d) \_\_\_\_\_ ( )
- e) \_\_\_\_\_ ( )
- f) \_\_\_\_\_ ( )

Ameaças

- a) \_\_\_\_\_ ( )
- b) \_\_\_\_\_ ( )
- c) \_\_\_\_\_ ( )
- d) \_\_\_\_\_ ( )
- e) \_\_\_\_\_ ( )
- f) \_\_\_\_\_ ( )

Fraquezas

- a) \_\_\_\_\_ ( )
- b) \_\_\_\_\_ ( )
- c) \_\_\_\_\_ ( )
- d) \_\_\_\_\_ ( )
- e) \_\_\_\_\_ ( )
- f) \_\_\_\_\_ ( )

Oportunidades

- a) \_\_\_\_\_ ( )
- b) \_\_\_\_\_ ( )
- c) \_\_\_\_\_ ( )
- d) \_\_\_\_\_ ( )
- e) \_\_\_\_\_ ( )
- f) \_\_\_\_\_ ( )

APÊNDICE C – Instrumento de diagnóstico final

**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA DIAGNÓSTICO  
ORGANIZACIONAL DE MPE INDUSTRIAIS**

**HISTÓRIA DA EMPRESA.**

- 1) Como e quais os motivos para o surgimento do negócio? Quem foi (ram) seu (s) fundador (es)? Quais os primeiros objetivos organizacionais? Quais os fatos bons e ruins que ocorreram na trajetória da empresa? (Adaptado de Longo, 1990)

**ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**

- 2) Relate os principais desafios encontrados para vender os produtos/serviços da empresa no último ano?

**Composto de marketing.**

- 3) Quais as estratégias e como são determinados os aspectos do composto de marketing (produto, preço, ponto de venda/distribuição e promoção)?

**Planejamento de Marketing**

- 4) Como a empresa faz o planejamento de marketing (com base em que se determinam os objetivos e metas, como são distribuídas as responsabilidades na implementação dos planos, como é feito o controle e avaliação dos planos, como se coleta, armazena e analisa os dados do ambiente interno e externo do negócio da empresa)? (Elaborado pelo autor)

**Conhecimento de mercado**

- 5) Quais as características organizacionais são mais valorizadas pelos consumidores?

- |  |   |
|--|---|
| a. Processo de desenvolvimento de produtos ( )           | l. Prazo de pagamento ( )                     |
| b. Qualidade dos produtos e serviços ( )                 | m. Condições de Crédito ( )                   |
| c. Diferenciação dos produtos ( )                        | n. Quantidade de canais de venda ( )          |
| d. <i>Desing</i> ( )                                     | o. Agilidade na entrega dos produtos ( )      |
| e. Nome de marca ( )                                     | p. Confiabilidade da entrega dos produtos ( ) |
| f. Qualidade/ beleza das embalagens ( )                  | q. Segurança no transporte ( )                |
| g. Serviços/assistência técnica inclusa aos produtos ( ) | r. Segurança na armazenagem ( )               |
| h. Garantia ( )  | s. Promoções de vendas ( )                    |
| i. Preços ( )  | t. Propaganda ( )                             |
| j. Descontos ( )   | u. Qualidade do Ambiente de vendas ( )        |
| k. Qualidade do atendimento ( )                          | v. Forma de apresentação do produto ( )       |
|  | w. Outros. ( ) Qual?                          |

- 6) Quais as principais barreiras para a entrada de novos concorrentes nos mercados de atuação da empresa?

- m. Patentes de produtos ( )  
 n. Acesso à matéria-prima ( )  
 o. Construção da fábrica ( )  
 p. Aquisição das máquinas/equipamentos ( )  
 q. Patentes de tecnologia ( )  
 r. Acesso a tecnologia ( )  
 s. Necessidade alta de capital de giro ( )  
 t. Marca desconhecida no mercado ( )  
 u. Alta sazonalidade nas vendas ( )  
 v. Mercado saturado (cheio) ( )  
 w. Baixas margens de lucro ( )  
 x. Outros. ( ) Quais?

7) A empresa faz pesquisas junto aos clientes, concorrentes ou fornecedores? Busca informações sobre os ambientes político-legal, econômico, sociocultural, tecnológico e demográfico que possa oferecer alguma **ameaça ou oportunidade** para a empresa? Quais informações se conseguem? (Elaborado pelo autor)

### **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

8) Quais os principais desafios para recrutar, selecionar, treinar e manter na empresa os seus funcionários? (Elaborado pelo autor)

#### **Absenteísmo**

- 9) A empresa sofre com constantes faltas dos funcionários? Por quê? (Adaptado de Longo, 1990)  
 10) Como é feito o monitoramento das faltas dos funcionários? (Elaborado pelo autor)

#### **Turnover**

- 11) A empresa sofre com constantes demissões e contratações de funcionários? Por quê? (Adaptado de Longo, 1990, Oliveira, 2004 e Pereira, 2010)  
 12) Como é feito o monitoramento dos níveis de contratação e demissão dos funcionários? (Elaborado pelo autor)

#### **Programas de recrutamento, seleção e treinamento**

- 13) Quais as estratégias ou programas na área de Recursos Humanos para: (Adaptado de Longo, 1990)  
 a. Selecionar e recrutar pessoal (onde procura, como procura, como seleciona, etc.).  
 b. Manutenção do pessoal na empresa (políticas de benefícios sociais, remuneração, higiene e segurança no trabalho, incentivos à produtividade, etc.).  
 c. Desenvolvimento do pessoal (treinamento operacional, administrativo e estratégico, treinamento visando o curto e longo prazo, treinamento interno/externo, etc.).

#### **Capacitação**

14) Que perfil de profissional está sendo ou será necessário para a manutenção da empresa no longo prazo? A empresa possui todos esses profissionais bem capacitados?

#### **Clima Organizacional**

15) Numa escala de 1 (muito ruim) a 5 (excelente), qual é a sua percepção com relação a:

Item	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Excelente
O trabalho em si					
Integração interpessoal					
Estilo gerencial					
Comunicação					
Desenvolvimento					

profissional					
Salário					
Benefícios					
Condições físicas do ambiente de trabalho					

## ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

16) Quais os desafios na produção da empresa? (Elaborado Pelo Autor)

### Planejamento e controle da produção

17) Relate quais são as etapas e como funciona o processo de produção da empresa: (Adaptado de Oliveira, 2004)

1º Etapa:

2º Etapa:

3º Etapa:

4º Etapa:

5º Etapa:

....

18) Com base em quais informações a empresa faz o Planejamento da Produção, para o longo prazo (mais de um ano) e para o curto prazo (durante o mês)? (Adaptado de Longo, 1990)

19) Como a empresa faz o controle do que foi planejado para o longo prazo e para o curto prazo? (Elaborado pelo autor)

20) O atual arranjo produtivo vem dando conta da demanda? Por quê? (Elaborado pelo autor)

21) Existem máquinas ou conjunto de máquinas com capacidade de produzir muito maior ou menor do que a média produtiva de todas as máquinas juntas? (Elaborado pelo autor)

22) Qual é o atual percentual de produtos entregues dentro do prazo? Ele é aceitável? (Elaborado pelo autor)

### Compras, estoques e expedição

23) Quais as políticas para compras, estoques de matéria-prima, estoques de produtos acabados e expedição? (Elaborado pelo autor)

24) Quais os critérios que a empresa usa para selecionar os fornecedores e como é feito o monitoramento desses fornecedores? (Adaptado de Longo, 1990)

25) Como funcionam os métodos auxiliares da gestão de estoques (controles, ferramentas de gestão, critérios para priorizar o monitoramento dos itens mais importante em estoque, etc.)? (Elaborado pelo autor).

26) Já existiram atrasos na produção devido à falta de algum material? Por quê? (Adaptado de Longo)

### Organização da Fábrica e Processo Produtivos

27) Existem manuais que definem os cargos e suas atribuições técnicas? Como os manuais foram desenvolvidos e como eles são atualizados?

### Controle da qualidade

28) Qual a qualidade que se deseja atingir nos produtos da empresa? Por quê? (Esta resposta deve ser dada, preferencialmente, em termos mensuráveis e objetivos, como por

exemplo, % de teor de impureza, % de germinação, % de umidade, kg/centímetro, etc.) (Adaptado de Longo, 1990).

29) Quais são as políticas de qualidade? (Adaptado de Pereira)

30) Como é feito o controle da qualidade em cada um dos processos produtivos descritos anteriormente? (Elaborado pelo autor)

1º Etapa:

2º Etapa:

3º Etapa:

4º Etapa:

5º Etapa:

....

31) Quando uma falha de qualidade é identificada, o que é feito? (Elaborado pelo autor)

### **Sistema de Custos**

32) Como funciona o sistema de custos da empresa e quais os critérios para atribuição dos custos indiretos ao produto acabado? (Elaborado pelo autor)

### **Administração Financeira**

33) Quais os desafios na administração financeira da empresa? (Elaborado pelo autor)

### **Planejamento e Controle Financeiro**

34) Como é feito o planejamento e o controle financeiro (quem elabora os planos e orçamentos, com qual finalidade, baseado em quais informações, com qual periodicidade, como se controla as entradas e saídas)? (Elaborado pelo autor)

35) Quais são as políticas financeiras para compra ou vender produtos, para adquirir empréstimos ou financiamentos, para se investir ou aplicar o dinheiro da empresa?

### **Indicadores de Atividade**

36) Quantos dias em média a empresa leva para receber de seus clientes? (Elaborado pelo autor)

37) Quantos dias em média a empresa leva para pagar seus fornecedores? (Elaborado pelo autor)

38) Em média quanto tempo os estoques de produtos acabados levam para serem vendidos? (Elaborado pelo autor)

### **Indicadores de Liquidez**

39) (endividamento total) Qual é o percentual de dívidas totais em relação ao total de bens e direitos da empresa? (Elaborado pelo autor)

40) (liquidez geral) O total de bens e direitos de curto e longo prazo (dinheiro em caixa, bancos, duplicatas a receber, estoques e investimentos) é suficiente para saldar as dívidas totais da empresa?

41) (liquidez corrente) Quanto a empresa possui de bens e direitos no curto prazo (dinheiro em caixa, bancos, duplicatas a receber, estoques e investimentos) menos o total de dívidas de curto prazo (dívidas que vencem em menos de um ano)?

### **Indicadores de Rentabilidade e Lucratividade**

42) (Margem de lucro líquido) Qual é o percentual de lucro que sobra após a dedução de todos os custos e despesas. (Elaborado pelo autor)



<b>TOTAL</b> c	→						
-------------------	---	--	--	--	--	--	--

### Posicionamento Competitivo

55) Quais das estratégias abaixo melhor representa a estratégia adotada pela empresa para competir no mercado.

- Fornecer ao mercado produtos com preços mais baixos que o dos concorrentes. ( )
- Oferecer ao mercado produtos com características únicas diferentes dos produtos ofertados pelos concorrentes. ( )
- Focalizar um segmento de mercado específico, dando atenção a demandas específicas destes clientes. ( )

56) Preencha os quadros a seguir com o seu conhecimento de mercado e indique os níveis de acordo com os valores indicados nas escalas.

Competências Organizacionais	Importância aos consumidores	Nível de desempenho dos concorrentes				
		Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3	Média	Total
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Rivalidade total -&gt;</b>				

Escala Nível de Desempenho dos Concorrentes

(1) Muito baixo; (2) Baixo; (3) Médio; (4) Alto; (5) Muito Alto

Competências Organizacionais	Importância aos consumidores	Nível de desempenho dos produtos substitutos						
		Produto A	Produto B	Produto B	Produto C	Produto E	Média	Total
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Rivalidade -&gt;</b>						

Escala Nível de Desempenho dos produtos substitutos

(1) Muito baixo; (2) Baixo; (3) Médio; (4) Alto; (5) Muito Alto

Barreiras à entrada	Nível
<b>Nível médio das barreiras</b>	

Escala Nível de força da barreira à entrantes potenciais

- Muito alto
- Alto
- Médio
- Baixo
- Muito baixo

Fornecedores	Nível
Nível Médio de barganhar preços	

Escala Nível de Poder de barganhar preços com os fornecedores

- (1) Muito alto
- (2) Alto
- (3) Médio
- (4) Baixo
- (5) Muito baixo

### Gestão dos Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades

57) Marque com (X) seis itens de cada um dos fatores (forças, oportunidades, ameaças e fraquezas) com maior impacto no(s) negócio(s) da empresa.

#### Forças

- g) \_\_\_\_\_ ( )
- h) \_\_\_\_\_ ( )
- i) \_\_\_\_\_ ( )
- j) \_\_\_\_\_ ( )
- k) \_\_\_\_\_ ( )
- l) \_\_\_\_\_ ( )

#### Ameaças

- g) \_\_\_\_\_ ( )
- h) \_\_\_\_\_ ( )
- i) \_\_\_\_\_ ( )
- j) \_\_\_\_\_ ( )
- k) \_\_\_\_\_ ( )
- l) \_\_\_\_\_ ( )

#### Fraquezas

- g) \_\_\_\_\_ ( )
- h) \_\_\_\_\_ ( )
- i) \_\_\_\_\_ ( )
- j) \_\_\_\_\_ ( )
- k) \_\_\_\_\_ ( )
- l) \_\_\_\_\_ ( )

#### Oportunidades

- g) \_\_\_\_\_ ( )
- h) \_\_\_\_\_ ( )
- i) \_\_\_\_\_ ( )
- j) \_\_\_\_\_ ( )
- k) \_\_\_\_\_ ( )
- l) \_\_\_\_\_ ( )

## APÊNDICE D - Roteiro de observação para o diagnóstico

### ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

#### Planejamento e controle da produção

1) Relacione os documentos utilizados para o **controle** dos processos de:

Compras:

Estoque de matéria-prima:

Estoque de produto acabado:

Expedição produtos acabados:

Produção (na ordem relatada na questão nº 8)

1º Etapa:

2º Etapa:

3º Etapa:

4º Etapa:

5º Etapa:

....

#### Organização da Fábrica e dos Processos Produtivos

2) Indique o nível de organização:

Das ferramentas/utensílios				
Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto

Dos estoques				
Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto

Da fábrica				
Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto