

**ELIETE FIGUEREDO MARTINS**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA DO RAMO DE VESTUÁRIO DE CURITIBA**

**CURITIBA**

**2012**

**ELIETE FIGUEREDO MARTINS**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA DO RAMO DE VESTUÁRIO DE CURITIBA**

Monografia apresentada ao departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios – turma 2011.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Márcia Bortolucci Espejo

**CURITIBA**

**2012**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): ELIETE FIGUEIREDO MARTINS

TÍTULO DO TRABALHO: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE VESTUÁRIO DE CURITIBA

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

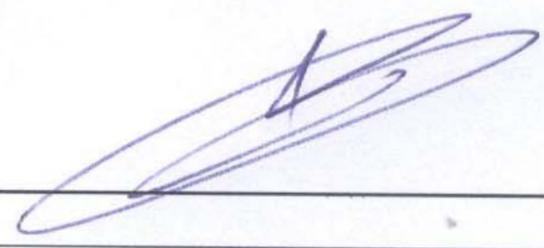
Aluna teve alguns problemas na realização da sua monografia (ordem pessoal) que comprometeram a qualidade final do seu trabalho. Mas, de forma geral, atingiu seus objetivos.

NOTA: 8,5 ( oito e meio )

ASSINATURA: 

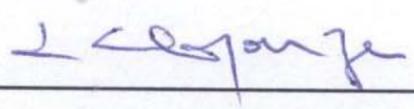
NOME DO PROFESSOR DESIGNADO: Leandro Bodas

NOTA: 8,5 ( oito e meio )

ASSINATURA: 

CONCEITO FINAL: 85 ( oitenta e cinco )

COORDENADOR DO CURSO:

ASSINATURA: 

DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

*Dedico esse trabalho a Deus, por ter me dado força e coragem em não me deixar desistir nunca e a todos que torcem por mim.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente, a Deus, que sempre me deu força e não me deixou desistir de mais esse sonho.

Não posso deixar de agradecer a minha família, em especial meus pais José Patrício Martins e Maria Teresinha F. Martins, que por vezes pensei em desistir e eles sempre me incentivaram, com muito apoio, paciência e principalmente amor estiveram ao meu lado.

Agradeço aos meus irmãos, que sempre me apóiam com muito carinho nas minhas decisões.

Em especial agradeço meu esposo Edson, pelo companheirismo, paciência e compreensão nos momentos que precisei ficar ausente para a elaboração e conclusão deste trabalho.

A minha orientadora, Dr.<sup>a</sup> Marcia Bortolucci Espejo, que com muito carinho e paciência, me auxiliou com seus conhecimentos, norteou os passos a serem seguidos.

Agradeço também aos amigos que de uma forma ou de outra colaboraram para que mais esse sonho fosse concluído. Gostaria de transmitir meu Muito Obrigada!

*“As práticas gerenciais que podem curar uma empresa em dificuldades são as que poderiam tê-la mantido saudável”.*

*WHITNEY, John. O.*

## RESUMO

MARTINS, Eliete Figueredo. **Diagnóstico Organizacional: Estudo de Caso em uma Empresa do Ramo de Vestuário de Curitiba.** Esta pesquisa tem por objetivo realizar um Diagnóstico Organizacional em uma empresa do ramo de vestuário de Curitiba tendo como objetivo geral, identificar as falhas e a eventual falta de processo na empresa estudada. Para a elaboração do trabalho, foi realizado um estudo de caso com objetivo de proporcionar à empresa um modelo organizacional, e o alcance do equilíbrio financeiro necessário a sua sustentabilidade no mercado. Por meio do estudo de caso, buscou-se observar as falhas nos processos administrativos, identificadas por meio do diagnóstico organizacional. Após, identificadas as falhas e a eventual falta de processo foram sugeridos mecanismos de melhoria da gestão e também para redução dos custos de produção através de controle de cada processo, que possibilite a empresa alocar os recursos de forma eficiente nos projetos mais rentáveis, tendo como objetivos específicos o diagnóstico da situação atual da empresa, a identificação dos fatores críticos que podem contribuir para o equilíbrio financeiro estabelecido através de projetos de implementação das novas práticas. A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi um estudo de caso, através da realização de pesquisa qualitativa, quanto aos objetivos foi definida a abordagem descritiva e aos procedimentos foi realizado o estudo de caso com análise documental. Ao final do estudo, foi diagnosticada a necessidade da melhoria nos processos organizacionais, bem como a necessidade de implementação de um plano de negócios para nortear as ações que devem ser elaboradas para que a empresa possa ser sustentável.

**Palavras-chave:** Diagnóstico; Equilíbrio; Metodologia; Organização; Planejamento.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

*BCG: Boston Consulting Group*

CO: Comportamento Organizacional

*GEM: Global Entrepreneurship Monitor*

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

*SWOT: Strengths , Weaknesses, Opportunities, Threats*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Oportunidade Surge da Confluência de fatores .....	20
Figura 2 - Modelo Básico de Comportamento Organizacional .....	27
Figura 3 - A estrutura da Organização .....	29
Figura 4 - Metodologias Utilizadas na Formulação da Estratégia Empresarial .....	32
Figura 5 - Forças exercidas no Ambiente Interno.....	45
Figura 6 - Análise <i>SWOT</i> .....	46
Figura 7 - Organograma.....	47
Figura 8 - Processo e Planejamento Estratégico .....	48
Figura 9 - Sistema de Informação de Marketing.....	51

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos fracos, fortes e a melhorar na empresa estudada .....	50
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Índices da Empresa .....	53
Tabela 2 - Análise Vertical e Horizontal - Balanço Patrimonial .....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise Vertical e Horizontal - Balanço Patrimonial .....	54
Gráfico 2 - Demonstrativo de resultado da empresa estudada .....	55

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.4 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	18
2.2 ORGANIZAÇÃO .....	22
2.2.1 Organização formal e informal .....	23
2.3.1 Características do Comportamento Organizacional .....	27
2.4 DIAGNÓSTICO .....	30
2.4.1 Diagnóstico detalhado - Estratégia Empresarial e Competitiva.....	32
2.4.3 Diagnóstico detalhado – A Cultura Organizacional .....	34
2.4.4 Diagnóstico detalhado – Marketing e Vendas .....	35
2.4.4.1 Estratégia da Linha de Produtos .....	35
2.4.4.2 Estratégia da Linha de Preços .....	36
2.4.4.3 Estratégia de Canais de Distribuição.....	36
2.4.4.4 Estratégia da Administração de Vendas.....	37
2.4.5 Diagnóstico detalhado – Estrutura Econômica Financeira e Patrimonial .....	37
2.4.6 Diagnóstico detalhado – Estrutura de Produção .....	38
2.4.7 Diagnóstico detalhado – Administração de Recursos Humanos .....	38
2.4.8 Diagnóstico detalhado – Sistemas de Informação e Controle .....	39
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>40</b>
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	40
3.2 ABORDAGEM DO PROBLEMA .....	40
3.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	41
3.4 PROCEDIMENTO DE PESQUISA .....	41
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>43</b>
4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE ESTRATÉGICA, EMPRESARIAL E COMPETITIVA.....	43
4.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	47
4.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	48
4.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DE MARKETING E VENDAS...51	
4.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE ESTRUTURA ECONÔMICA FINANCEIRA E PATRIMONIAL .....	52

4.6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE ESTRUTURA DE PRODUÇÃO	56
4.7 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	56
4.8 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E CONTROLE .....	56
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>62</b>

# 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, micro e pequenas empresas têm participação fundamental no desenvolvimento econômico. Atualmente, surgem cerca de 460 mil novas empresas por ano no país. A grande maioria é de micro e pequenas empresas. As áreas de serviços e comércio são as com maior concentração deste tipo de empresa. Cerca de 80% das MPEs trabalham nesses setores. (SEBRAE, 2012).

Mesmo fazendo parte do dia a dia de todas as pessoas, os números, as estatísticas e a importância do setor do vestuário no cenário brasileiro nem sempre são conhecidos em toda sua extensão.

Os números abaixo mostram a importância do setor no mercado atual. São mais de 1 milhão e trezentos mil trabalhadores ocupados na produção anual de 6 bilhões de peças, trabalhadores que se considerando os desdobramentos subsidiários na comercialização dos produtos chegam a 4 milhões de pessoas, espalhadas pela rede de comércio e varejo do Brasil todo, em qualquer cidade brasileira, desde a menor de todas às grandes metrópoles, sempre haverá alguém vendendo uma peça de vestuário, pois sempre haverá alguém precisando comprar uma peça. (SEBRAE, 2012).

Diante do crescimento do setor de vestuário, o profissional da área tem cada vez mais espaço, nos mais diferentes segmentos. O consumo de moda aumentou muito, principalmente diante do maior poder econômico das classes C e D.

Diante do exposto acima, a empresa estudada irá auxiliar esse trabalho no desenvolvimento do diagnóstico organizacional, sugerindo melhorias em seus processos organizacionais.

Ao ingressar no mundo empresarial, é importante ressaltar que existem pressões competitivas, isso faz com que o empreendedor necessite desenvolver desde a implantação da empresa, mecanismos estratégicos para a sobrevivência do negócio. É neste sentido que a Administração pode contribuir, garantindo grande parte do desempenho nas atividades futuras da Indústria e Comércio de Fabricação de Vestuário.

Para isso torna-se indispensável à elaboração do plano de negócios na implantação da empresa, isso nada mais é que, colocar os sonhos no papel,

mapeando as melhores alternativas para que os sonhos virem negócios através da abertura da empresa e nas execuções de suas atividades.

Para Chiavenato (2008, p.8) “[...] o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios”.

O empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias .

O autor acima ilustra o empreendedorismo como requisito da criação ou o reconhecimento de uma aplicação comercial para uma coisa nova.

Para Bernhoeft (1997), o sonho é o ponto de partida das ações e realizações. Nenhum empreendedor chegará a lugar algum se não tiver sonhado antes com o que deseja alcançar. O autor justifica:

Entretanto, o empreendedor deve se questionar se seu sonho é possível? Qual a dimensão profissional ou pessoal? Este sonho tem sustentação a médio e longo prazo? Exige um capital que jamais vou poder juntar? (BERNHOEFT, 1997, p.30)

Segundo Tachizawa (2006, 196), um novo ambiente competitivo global está surgindo, não apenas a partir de concorrentes tradicionais em mercados tradicionais, mas também a partir da desintegração das barreiras de acesso a mercados anteriormente monopolizados, cartelizados e protegidos. As barreiras que separavam setores econômicos e verticais do mercado e as organizações que operavam dentro de tais setores, estão rapidamente caindo. De acordo com o autor:

[...] os gestores das organizações não poderão mais sentir-se excessivamente confiantes com suas fatias de mercado e com suas posições competitivas asseguradas. Internamente às organizações, tenderá a ocorrer a eliminação de gerentes de nível médio e de pessoas com funções de, meramente, ampliar sinais de comunicação entre os diferentes segmentos organizacionais.

Nem todas as organizações compreendem que o comportamento organizacional pode afetar o desempenho de colaboradores. O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga as ações e os impactos que os indivíduos, grupos e estruturas têm sobre o comportamento dentro das organizações.

De acordo com Robbins (2005, p.6), “O comportamento organizacional é um campo de estudos”. Esta afirmação significa que trata-se de uma certa especialidade com um corpo comum de conhecimentos, estudada em três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura.

Diante do cenário acima, será analisado a situação atual da empresa estudada para identificar qual o diagnóstico organizacional na mesma, identificando as possíveis falhas nos processos e procedimentos.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Levando em conta o contexto apresentado na seção anterior, o problema de pesquisa que se pretende investigar é o seguinte:

**Quais as falhas nos processos administrativos da empresa estudada identificadas por meio do diagnóstico organizacional?**

## **1.2 OBJETIVOS**

Os objetivos se dividem em um objetivo geral e quatro objetivos específicos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar as falhas e a eventual falta de processos na empresa estudada através do diagnóstico organizacional.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Mapear a situação atual da empresa;
- b) Identificar fatores críticos que podem contribuir para o equilíbrio financeiro da empresa;

- c) Estabelecer projeto de implementação das novas práticas.

#### 1.4 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

Este estudo foi realizado com o objetivo de proporcionar à empresa estudada um modelo organizacional, que proporcione o alcance do equilíbrio financeiro necessário a sua sustentabilidade no mercado.

Conforme descreve Chiavenato (1994, p.3):

[...] administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial através de planejamento, de organização, de direção e de controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos.

No momento atual a falta de planejamento e controle vem causando à empresa dificuldades financeiras e operacionais, podendo determinar o seu fechamento.

Este trabalho foi baseado no diagnóstico das possíveis falhas da empresa estudada, a fim de melhorar a gestão e também diminuir os custos de produção, através de controle de cada processo, possibilitando à empresa alocar os recursos de forma eficiente nos projetos mais rentáveis.

Conforme Beuren (2003, p. 66), a justificativa de um estudo pode se dar pela explicação da forma como se adequa a proposta da pesquisa dentro de critérios de relevância, exeqüibilidade, oportunidade e adaptabilidade, se estes foram os critérios para a escolha do tema da pesquisa.

A **relevância** da pesquisa em questão está relacionada à sociedade em geral, contribuindo principalmente para a prática das organizações. Especificamente, oferece contribuições de ordem prática à área de Contabilidade e de mais áreas relacionadas nas empresas brasileiras, à consultores, contadores, investidores, estudantes de Contabilidade e áreas afins e demais usuários das demonstrações financeiras das empresas nacionais. Esta implicação prática está ligada ao fato de que o presente trabalho pode auxiliar no processo de adaptação à nova Legislação Societária Brasileira.

A **exeqüibilidade** nada mais é do que a possibilidade de execução da pesquisa. O tema “Diagnóstico Organizacional: Estudo de Caso Empresa em Uma Empresa do Ramo de Vestuário de Curitiba”, abordado na pesquisa.

Um ponto forte da justificativa do presente estudo é a **oportunidade** para a realização deste.

O critério de **adaptabilidade** se refere à relação dos conhecimentos do realizador da pesquisa com o tema abordado. Assim, a presente pesquisa também se justifica, pois o tema em questão tem estado presente em diversos estudos teóricos do pesquisador.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Partindo do pressuposto da importância da criação de um quadro teórico, faz-se necessário o embasamento da discussão a partir de estudos de diversas correntes sobre temas específicos.

Nessa parte do trabalho será primeiramente apresentado um referencial sobre empreendedorismo e organização a fim de se chegar ao entendimento referente as micro e pequenas empresas no qual se enquadra a empresa estudo deste trabalho.

Com esse objetivo, serão abordados os conceitos do comportamento organizacional para obter uma compreensão de seu significado, e do impacto que os indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Por fim, será apresentado estudo referente a consultoria e como aplicar as melhores praticas nas organizações para obter sucesso no dia a dia de seus negócios.

### **2.1 EMPREENDEDORISMO**

Para ser empreendedor é preciso muito mais do que ter boas idéias, força de vontade e determinação. Além de tempo e dinheiro, o empreendedor precisa de suporte e planejamento. Para que o negócio cresça, fortalece e prospere de forma saudável.

Conforme Souza (2004, p. 24): “Ser empresário no Brasil é hoje um grande desafio. Empresário é aquele que empreende que cria uma empresa com intuito de oferecer produtos e serviços, criar empregos e gerar riquezas”. Empreender faz parte da natureza do ser humano. E criar uma empresa vem de encontro a esse desejo de crescer, de ser independente e auto-suficiente.

O empreendedorismo não é a apenas um movimento da idéia, faz-se necessário um estudo desenhando os processos, alinhando as áreas, definindo o negócio a partir das melhores estratégias.

Segundo, Dolabela (2008, p.25): “O pequeno empreendedor é um elemento tão importante do setor privado quanto à corporação multinacional”. Ele justifica que:

- O apoio ao empreendedorismo e o aumento da dinâmica empreendedora de um país deveriam ser prioridades de qualquer política ou ação governamental que tenha por objetivo promover o desenvolvimento econômico.
- O aumento auto-sustentado a longo prazo das atividades empreendedoras exige forte comprometimento e investimento em educação no ensino superior.
- As habilidades e capacidades necessárias para criar uma empresa deveriam integrar os programas de ensino em todos os níveis: fundamental, médio e superior.
- Independentemente do nível de ensino, a ênfase deve ser concentrada no desenvolvimento da capacidade individual de procurar e identificar novas oportunidades.
- Para a maioria dos países que foram alvos da pesquisa do GEM – Global Entrepreneurship Monitor, o resultado melhor e mais rápido na criação de novas empresas será obtido pelo aumento da participação das mulheres na dinâmica empreendedora (DOLABELA, 2008, p.25).

O empreendedor não somente delega e supervisiona as atividades. Ele normalmente se envolve diretamente porque sua essência demanda esse envolvimento. Diferentemente do administrador, que age com cautela e tenta evitar erros e surpresas.

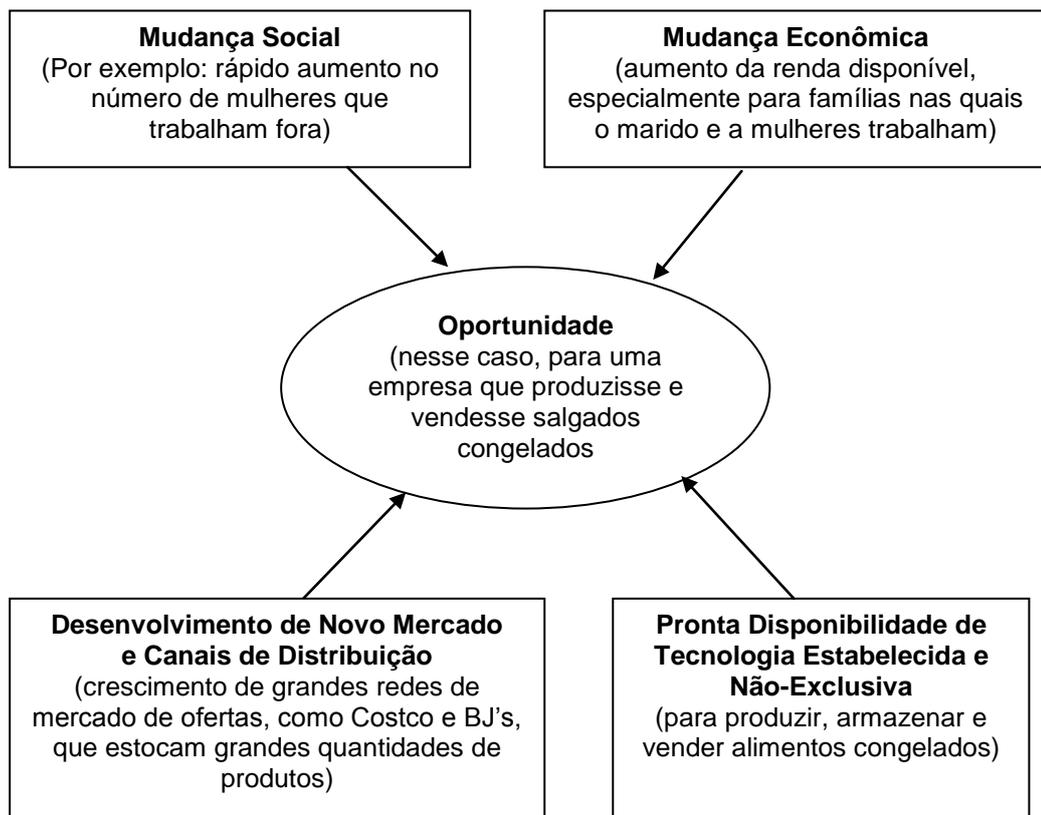
Segundo Souza (2004, p.28):

[...] empreendedores têm realmente uma carga de trabalho puxada, não que isso signifique má administração do tempo. Os primeiros anos de um profissional costumam ser um período de sacrifícios pessoais e de queda no padrão de vida, seja ele o dono de negócio ou alguém que esteja investindo na sua carreira. Por isso é preciso ser o mestre da paciência.

Ser empreendedor é apostar em seus sonhos para torná-los em realidade. É preciso acreditar na sua capacidade, e trabalhar para que suas ações sejam executadas com sucesso.

Baron (2007, p.13) informa que o processo empreendedor começa, de fato, com o reconhecimento do potencial para algo novo nas mentes de um ou mais indivíduos que, se optarem por desenvolver essas oportunidades se tornarão empreendedores. A figura abaixo representa oportunidades que surgem da confluência de fatores, segundo Baron.

**Figura 1 - Oportunidade surge da Confluência de fatores**



Fonte: Baron (2007, p.13)

O crescimento econômico sustentável é a consequência do grau de empreendedorismo de uma comunidade. As condições ambientais favoráveis ao desenvolvimento precisam de empreendedores que as aproveitam e que, através de sua liderança, capacidade e de seu perfil, disporem e coordenem o processo de desenvolvimento cujas raízes estão, sobretudo em valores culturais na forma de ver o mundo.

O empreendedor cria e aloca valores para indivíduos e para a sociedade, ou seja, é responsável pela inovação tecnológica e crescimento econômico.

De acordo Chiavenato (2008, p.8): “[...] três características básicas identificam o espírito empreendedor”, a saber:

1. **Necessidade de realização:** as apresentam diferenças individuais quanto à necessidade de realização: Existem aquelas com pouca necessidade de realização e que se contentam com o *status* que alcançaram. Contudo, as pessoas com alta necessidade de realização gostam de competir com certo padrão de excelência e preferem ser pessoalmente responsáveis por tarefas e objetivos que atribuam a si próprias.
2. **Disposição para assumir riscos:** o empreendedor assume variados riscos ao iniciar seu próprio negócio: riscos financeiros decorrentes do investimento do próprio dinheiro e do abandono de empregos seguros e de carreiras definidas; riscos familiares ao envolver a família no negócio;
3. **Autoconfiança:** quem possui autoconfiança sente que pode enfrentar os desafios que existam ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta. As pesquisas mostram que os empreendedores de sucesso são pessoas independentes que enxergam os problemas inerentes a um novo negócio, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superar tais problemas.

O empreendedorismo é essencial para o país obter riquezas, pois promove o crescimento econômico e melhora as condições de vida da população. Não se pode esquecer, que o empreendedorismo gera novos empregos e renda a população, motivando uma classe menos favorecida, trazendo independência financeira e estímulo aos mesmos.

A abertura de uma empresa já requer dose especial de paciência e trabalho. Fechar uma empresa que, por questões mercadológicas não deu certo, é ainda mais difícil. As exigências são inúmeras e o fechamento pode levar até cinco anos para dar baixa. (SEBRAE, 2010).

## 2.2 ORGANIZAÇÃO

Para Cury (2007, p. 116), organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa. Organização é o arranjo sistemático das partes de dependentes e independentes numa ordem, unidade ou todo funcional, para a consecução de objetivos planejados.

A organização enfrenta problemas porque as mudanças na ambiência externa exigem mudanças na sua racionalidade interna. No passado, os padrões clássicos e racionalidade administrativa dividiam-se em algumas formas: estrutural funcional, especializações, rotinas, decisões programadas e comportamento padronizado, eram suficientes para resolver grande parte do risco e incerteza inerentes à escolha de alternativas para o futuro.

De acordo com Souza (2006, p.89), “[...] somente conhecendo os fatores externos pode-se estabelecer o grau de congruência entre os valores da organização e os valores do meio ambiente necessário ao alcance da eficiência, eficácia e efetividade.”

Hoje, os dados do passado, a história da organização e a análise sistêmica do presente já não são suficientes para programar o futuro nas organizações complexas. Fazem-se necessárias a análise antecipatória do futuro, das oportunidades e riscos, e a busca permanente dos recursos e valores relevantes para a configuração dos cursos ideais de ação.

Essa é uma habilidade fundamental na moderna gerência, pois define a responsabilidade pelo futuro da organização, ressalta a necessidade de os dirigentes olharem sistematicamente para fora de suas organizações, em busca de novas oportunidades (SOUZA, 2006, p.96).

De acordo Drucker (1995 *apud* MASUTTI, 2011, p.19) análise ambiental, que defini-se como o processo sistemático que procura mapear, classificar e examinar as variáveis ambientais que povoam o ambiente total da organização, o qual é composto de três segmentos, a saber:

- a) Macro ambiente, onde se acham as variáveis de nível macro, tais como as econômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais e ecológicas.

b) Ambiente Operacional, composto pelos públicos relevantes externos com os quais a organização mantém vários tipos de relacionamentos. Os públicos relevantes são pessoas, grupos de pessoas, entidades, empresas e órgãos de governo que mantêm um processo de intercâmbio com a organização, através de relacionamentos diversos (consumo, fornecimento, financiamento, apoio, antagonismo).

c) Ambiente Interno, formado pelos públicos relevantes internos e pelos elementos da oferta expandida da organização.

O diagnóstico ambiental possibilita identificar qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos, identificando assim as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas da empresa.

### 2.2.1 Organização formal e informal

A organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar. A estrutura formal envolve os aspectos planejados da organização.

Segundo Cury (2007, p. 117), [...] o plano formal pode estar incompleto, pode não se compreender integralmente o padrão de comportamento efetivamente seguido e algumas partes do padrão de comportamento podem estar em contradição com o plano. O autor afirma ainda que:

[...] a organização formal é um sistema de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas conscientemente coordenadas, enquanto a organização informal é um agregado de contatos e interações pessoais e os agrupamentos de pessoas associados. (CURY, 2007, p. 117)

Os objetivos de uma organização formal podem ser explícitos, porém sua estrutura para o resultado de decisões conscientemente e muitos de seus processos internos sejam também conscientemente planejados, pode ocorrer que a estrutura informal tenha uma influência que leve a uma redefinição da estrutura formal.

Cury (2007, p.117) afirma que: “a organização informal envolve o padrão de comportamento adotado, a maneira pela qual os membros da organização realmente se comportam, à medida que esses padrões não coincidam com o plano formal”.

## 2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações possuem estruturas diferentes, tendo em comum a importância da formalização de cada processo.

De acordo com Robbins (2002, p.408) “[...] a formalização se refere ao grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas”. Nas organizações altamente formalizadas existem descrições explícitas de tarefas, muitas regras organizacionais e procedimentos claramente definidos sobre os processos de trabalho.

O autor relata ainda que, quando a formalização é baixa os comportamentos são relativamente não programados e os empregados têm uma boa dose de liberdade para decidir sobre o trabalho.

O grau de formalização pode variar muito entre as organizações e dentro de uma mesma empresa. Algumas empresas se sobressaem por sua baixa formalização.

A padronização não apenas elimina a possibilidade de funcionários adotarem comportamentos alternativos, como também elimina a busca de alternativas.

As empresas devem se preocupar como está desenhada a estrutura organizacional, e como ela é executada pelos colaboradores. Os modelos organizacionais mais utilizados são: a estrutura simples, a burocracia e a estrutura matricial.

Segundo Robbins (2002, p.410), a estrutura simples é mais encontrada nos pequenos negócios, onde o proprietário é o principal dirigente. A estrutura simples se caracteriza por baixo grau de departamental, grande amplitude de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa e pouca formalização. O autor nos ensina que:

[...] o principal ponto forte da estrutura simples está exatamente em sua simplicidade. Ela é ágil, flexível, de manutenção barata e tornam claras as responsabilidades. Seu principal ponto fraco é que dificilmente pode ser adotada senão pelas pequenas empresas. Ela vai se tornando cada vez mais inadequada à medida que a empresa cresce, porque sua baixa formalização e alta centralização tendem a gerar sobrecarga de informações no topo.

O modelo de estrutura simples não está limitado estritamente às pequenas empresas, apenas é mais difícil fazê-la funcionar eficazmente nas organizações de maior porte.

A burocracia se caracteriza pela estrutura com tarefas operacionais altamente rotineiras, realizadas através de regras e regulamentos muito formalizados.

Conforme Robbins (2002, p.411) “[...] o conceito básico que sustenta a burocracia é a padronização”. Esse modelo é possível ser observado pelas empresas que adotam processos padronizados de trabalho para a coordenação e o controle. O autor informa que:

O principal ponto forte da burocracia é a sua capacidade de realizar atividades padronizadas de maneira altamente eficiente. Colocar juntas às especializações afins em departamentos funcionais traz economia de escala, duplicação mínima de pessoal e equipamentos e dá os funcionários a oportunidade de “falar a mesma língua” de seus colegas.

Outro ponto fraco que todos certamente já vivenciaram é a obsessão a obediência as regras. Quando surgem casos fora da regra, não há espaços para manobra, pois as regras são seguidas a risca e os colaboradores enfrentam dificuldades para trabalhar com exceções.

O outro modelo organizacional utilizado é a estrutura matricial, conhecido por duas formas de departamentalização: funcional e por produto.

A estrutura matricial uma dupla linha de autoridade que combina a departamentalização funcional e departamentalização de produto.

Para Robbins (2002, p. 412) o principal ponto forte da departamentalização funcional é agrupar especialistas, o que minimiza o número necessário deles, ao mesmo tempo em que permite o compartilhamento dos recursos especializados entre os diversos produtos.

Seu principal ponto fraco é a dificuldade de coordenação das tarefas dos diversos especialistas funcionais, de modo que as atividades sejam concluídas dentro do orçamento e dos prazos.

A estrutura matricial aproveita os pontos fortes para obter economia de escala oferecendo a organização os melhores recursos de maneira efetiva e eficiente.

De acordo com Robbins (2002, p.412) “O conhecimento organizacional pode ser o fundamento de uma vantagem competitiva sustentável para a organização”.

O conhecimento organizacional é dinâmico e requer alguns cuidados para atender os objetivos de uma organização.

O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho das organizações. Uma organização que é capaz de aprender é habilitada a criar, adquirir, transferir conhecimento e modificar seu comportamento para refletir novo conhecimento. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.6).

Chiavenato (2005, p.50) afirma que: “Na verdade, o CO é uma área interdisciplinar que utiliza conceitos oferecidos por várias ciências sociais para serem aplicados tanto a indivíduos, como a grupos ou organizações”.

O comportamento Organizacional (CO) estuda a interação entre organizações e pessoas ou grupos.

Sua área de interesse é o desenvolvimento de conhecimento das pessoas no sentido que necessite lidar com organizações, seja para criar novas organizações, mudar organizações já existentes, trabalhar em organizações, mudar organizações já existentes, trabalhar em organizações, investir em organizações ou mais, importante ainda, dirigir organizações. (CHIAVENATO, 2005).

A adequação entre o indivíduo e a organização se baseia na convicção de que as pessoas deixam empregos não compatíveis com a sua personalidade.

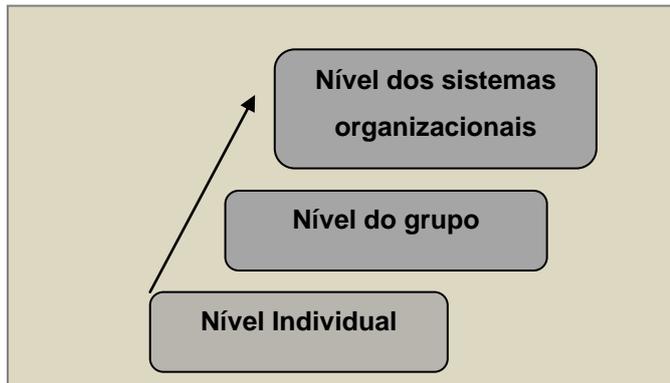
Conforme Robbins (2005, p. 20):

[...] há três níveis de análise no estudo do comportamento organizacional e que, à medida que caminhamos do nível individual para o do sistema organizacional, vamos aumentando sistematicamente nosso entendimento sobre o comportamento dentro das organizações.

No desenvolvimento do modelo de comportamento organizacional devem-se observar três níveis de análise, nível individual, nível do grupo e nível de sistemas organizacionais.

O autor abaixo, menciona ainda que alguns aspectos específicos de personalidade são poderosos indicadores do comportamento nas organizações, centro no controle, maquiavelismo, a auto-estima, o auto-monitoramento, a propensão para correr riscos e as personalidades do Tipo A e as proativas.

**Figura 2 - Modelo Básico de Comportamento Organizacional**



Fonte: Robbins (2005, p.20)

Conforme Kinicki e Kreitner (2006, p.16): “O CO baseia-se fortemente no campo da psicologia. Logo, importantes mudanças e tendências em psicologia eventualmente se refletem no CO”. Uma dessas mudanças que está sendo sentida em CO é o movimento da psicologia positiva.

O campo da psicologia positiva no nível subjetivo diz respeito a experiências subjetivas valorizadas. No nível individual, trata de traços individuais positivos e no nível coletivo refere-se a virtudes e às instituições que incentivam os indivíduos a serem melhores cidadãos.

Segundo Kinicki e Kreitner (2006, p.16) comportamento organizacional positivo como é definido como:

[...] O estudo e a aplicação de forças de recursos humanos e capacidade psicológicas orientadas positivamente que podem ser medidas, desenvolvidas e gerenciadas efetivamente para o aprimoramento do desempenho no local do trabalho de hoje.

### 2.3.1 Características do Comportamento Organizacional

Segundo Chiavenato (2005, p.49) “O CO apresenta características próprias e marcantes. Trata-se de uma área do conhecimento humano que é vital para a compreensão do funcionamento das organizações”. As principais características do CO são:

1. *O CO pede uma disciplina científica aplicada.* Está ligado a questões práticas no sentido de ajudar pessoas e organizações e alcançar níveis

elevados de desempenho nunca antes alcançados. Sua aplicabilidade está em simultaneamente buscar aumentar a satisfação das pessoas no trabalho e elevar os padrões de competitividade e de sucesso da organização.

2. *O CO adota uma abordagem contingencial.* Procura identificar as diferentes situações organizacionais para que se possa lidar com elas e extrair o máximo proveito delas. O CO utiliza a abordagem situacional, já que não existe uma única e exclusiva maneira de lidar com as organizações e com as pessoas. Tudo depende das circunstâncias, e nada é fixo ou imutável.

3. *O CO utiliza métodos científicos.* Desenvolve e testa empiricamente hipóteses e generalizações sobre a dinâmica do comportamento nas organizações. Os fundamentos do CO se baseiam em uma metodologia científica de pesquisa sistemática.

4. *O CO ajuda a lidar com as pessoas nas organizações.* As organizações são entidades vivas. Mais do que isso, são entidades sociais, pois são constituídas de pessoas. O objetivo básico do CO é ajudar as pessoas e organizações a se entenderem cada vez melhor. De um lado, o CO é fundamental para os administradores que dirigem organizações ou unidade delas, assim como é indispensável para toda e qualquer pessoa que pretenda ser bem-sucedida na sua atividade com as organizações, dentro ou fora delas.

5. *O CO recebe contribuições de várias ciências comportamentais, como:*

A. Ciências Políticas: com conceitos sobre poder, conflito e política organizacional etc.

B. Antropologia: com conceitos sobre cultura organizacional, análise cultural, valores e atitudes etc.

C. Psicologia: com conceitos sobre diferenças individuais, personalidade, sensação, percepção, motivação, aprendizagem etc.

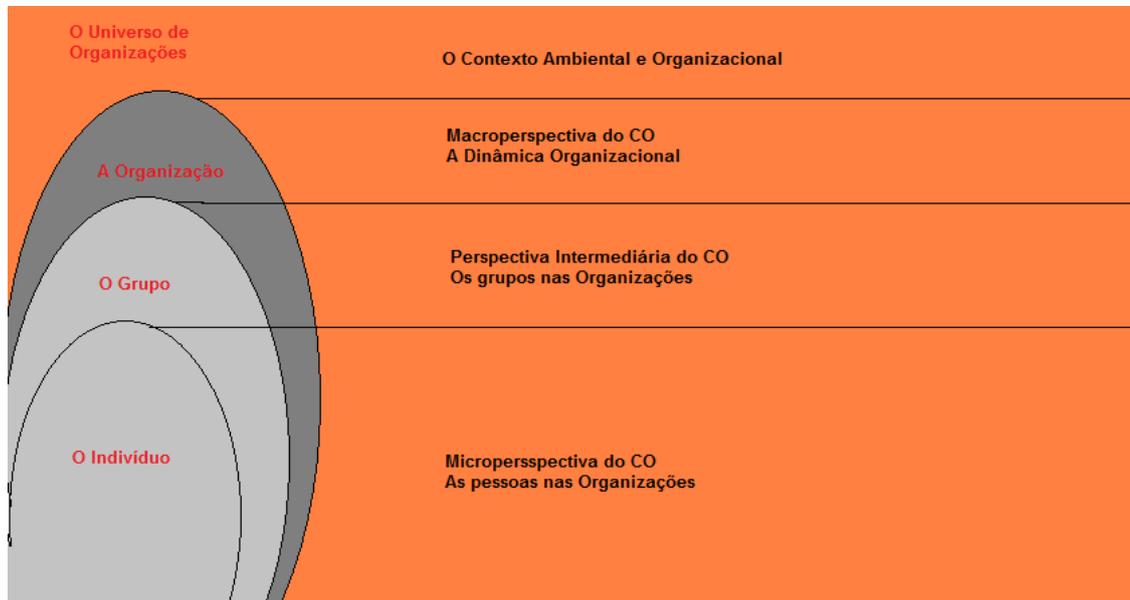
D. Psicologia Social: com conceitos sobre grupo, dinâmica de grupo, interação, liderança, comunicação, atitudes, tomada de decisão grupal etc.

E. Sociologia: com status, prestígio, poder e conflito etc.

F. Sociologia Organizacional: com teoria organizacional, dinâmica organizacional etc.

O autor abaixo apresenta a estrutura da Organização através da figura 3.

**Figura 3 - A estrutura da Organização**



Fonte: Chiavenato (2005, p.49)

De acordo com Chiavenato (2005, p.49):

O CO está intimamente relacionado com vários campos de estudo, como a teoria das organizações (TO), o desenvolvimento organizacional (DO) e a gestão de pessoas ou administração e recursos humanos (ARH). Em comparação com essas disciplinas, o CO tende a ser teoricamente orientado para o nível micro de análise na medida em que utiliza as abordagens teóricas das ciências comportamentais para focalizar principalmente o comportamento individual e grupal nas organizações. Nesse sentido, o CO pode ser definido como a compreensão, predição e gestão do comportamento humano nas organizações.

O autor informa ainda que o CO não se confunde com a administração. Ele corresponde ao lado humano da administração, mas não à sua totalidade. A administração envolve abordagens de processos, sistemas, gestão do conhecimento, contingência etc. (CHIAVENATO, 2005, p.51)

O profissional de administração precisa conhecer o CO em profundidade para ser bem-sucedido em suas atividades. O mesmo ocorre com o profissional de psicologia quando precisa trabalhar com organizações.

E, conseqüentemente, com todos os profissionais de qualquer tipo de formação educacional que trabalham direta ou indiretamente com organizações.

## 2.4 DIAGNÓSTICO

De acordo com Schmitt (1996, p.30) “O termo diagnóstico implica tanto o processo ativo quanto a conclusão alcançada pelo mesmo”. A primeira fase do processo do diagnóstico inclui a coleta de todos os dados necessários e uma avaliação crítica de cada pequena evidência, obtida de todas e de cada uma das fontes úteis ao método.

O diagnóstico está interligado à determinação das causas que contribuem na determinação do desempenho, no estudo da viabilidade futura da empresa e na identificação de ações para o plano de emergência, a fim de atingir a estabilização da empresa.

Segundo Schmitt (1996, p.31), um processo de diagnóstico tem como finalidade a compreensão da estrutura e da dinâmica de uma problemática empresarial.

A estratégia deve ser segmentada no tempo. Procurar um forte ajuste nas despesas na primeira etapa, para depois concentrar os esforços na procura de melhorias da capacidade da empresa de gerar receitas.

Conforme Schmitt (1996, p.47), segue cinco alternativas do processo *turnaround*.

Em qualquer uma das cinco alternativas, executando talvez a primeira em alguns casos, estaremos em um processo de *turnaround* quando as ações para melhorar o desempenho da empresa e sua capacidade para gerar valor econômico envolverem mudanças profundas e radicais, mudanças que ameacem o *status quo* estratégico, estrutural, cultural e operacional.

Só existem cinco estratégias possíveis para equilibrar uma situação de déficit econômico:

- 1) Aumento na capacidade da empresa de gerar receitas.
- 2) Redução de custos.
- 3) Redução de ativos.
- 4) Investimentos.
- 5) Combinação de alternativas.

6) Afirma Schmitt (1996, p.47) que: “[...] os objetivos da comunicação do pré-diagnóstico geral são diversos”. Porém, estão sendo essencialmente comunicados resultados de um trabalho profissional limitado, sobre a competitividade e a capacidade de gerar valor econômico no passado sobre suas perspectivas no futuro.

No pré-diagnóstico geral pode-se contar com uma estratégia definida para o processo, isso implica no aumento da capacidade da empresa de gerar receitas, redução dos custos presente e à previsão para o futuro.

Na primeira subetapa, o pré-diagnóstico, é caracterizado pela execução de uma série de atividades e avaliações prévias que permitem perceber ou sentir as manifestações mais visíveis do problema.

Conforme Schmitt (1996, p.51), o pré-diagnóstico geral terá determinado que as áreas a serem incluídas no diagnóstico detalhado serão as seguintes:

- Estratégia empresarial e competitiva;
- Estrutura organizacional;
- Cultura organizacional;
- Estratégias, políticas e processos de marketing;
- Estratégias, políticas e processos de produção;
- Estratégias, políticas e processos de recursos humanos;
- Estratégia e política de processos de informação;
- Estratégia e política econômico-financeira.

A função de diagnosticar é vital. Faz-se necessário dispor de um bom diagnóstico para transformar a competitividade e a capacidade da empresa em gerar valor econômico.

De acordo com Schmitt (1996, p. 52), quatro condições de sucesso são essenciais para um bom diagnóstico.

Isto é, a primeira condição de sucesso de um processo de *turnaround* é contar com um bom diagnóstico. A segunda condição é contar com uma equipe de profissionais de alto nível e com especialidades diferentes, pois um estudo diagnóstico de uma empresa costuma ser muito abrangente. A terceira condição do sucesso é que esses profissionais deverão ser independentes em relação à problemática empresarial avaliada; quer dizer, de nenhuma maneira deverão estar comprometidas emocionalmente com os donos ou diretores da empresa, perderiam sua objetividade profissional. A quarta condição de sucesso é que o programa deverá contar com o apoio da diretoria ou dos proprietários da empresa”.

### 2.4.1 Diagnóstico detalhado - Estratégia Empresarial e Competitiva

Todo diagnóstico detalhado deverá iniciar-se pelo estudo da estratégia empresarial da companhia ou de cada unidade estratégica de negócio.

Para Schmitt (1996, p.54) “Uma das primeiras atividades do diagnóstico detalhado da estratégia empresarial e competitiva é compreender o que a empresa está pretende conseguir”.

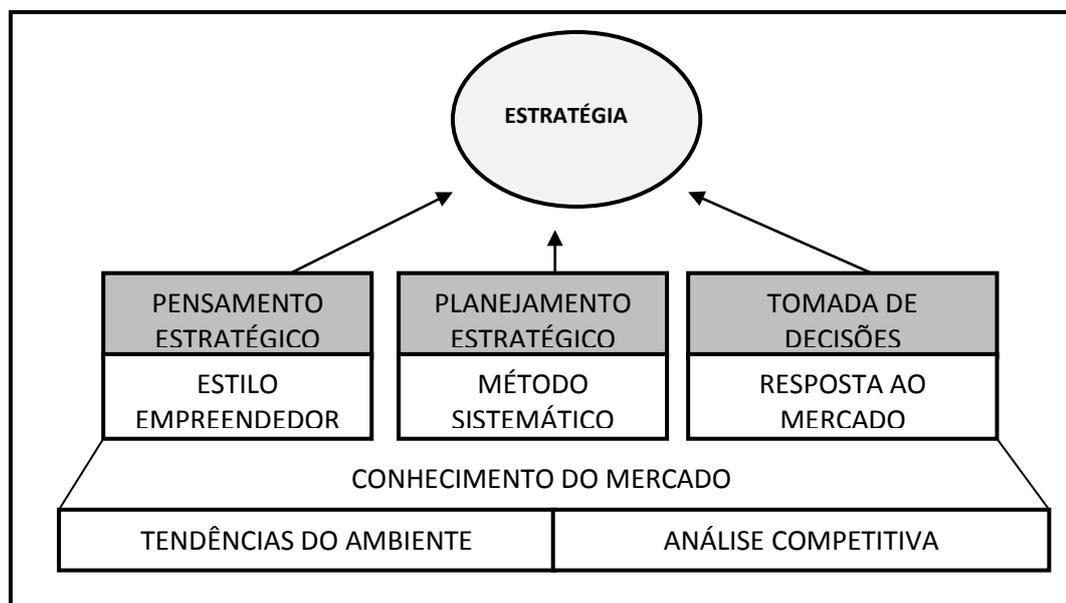
Schmitt (1996, p.54) afirma que:

[...] estratégia e conceito de planejamento estratégico têm significados diferentes. No entanto ele esclarece com a seguinte definição. Estratégia é um conjunto integrado de ações orientadas para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. E o planejamento estratégico é a análise estrutural e o pensamento criativo necessários para desenvolver uma estratégia.

A pesquisa das metodologias do processo de formulação da estratégia empresarial é importante por uma série de razões. O principal é definir o grau de sofisticação e de desenvolvimento da empresa em relação a seus mecanismos de planejamento e na seqüência será definir o modelo de gestão, e se o plano estratégico foi elaborado de maneira participativa ou autocrática.

A figura abaixo permite visualizar as três formas que uma empresa pode utilizar para formular sua estratégia empresarial.

**Figura 4 - Metodologias Utilizadas na Formulação da Estratégia Empresarial**



Fonte: Schmitt (1996, p.58)

Conforme Schmitt (1996, p. 57):

[...] importante é que o diagnosticador pesquise os conteúdos básicos, implícitos e explícitos, do plano estratégico da empresa e avalie sua adequação à realidade e à capacidade da empresa de gerar valor econômico.

Schmitt (1996, p. 63) afirma na estratégia empresarial e competitiva será importante definir aspectos importantes, tais como os itens abaixo:

- ✓ A Missão da Empresa;
- ✓ O *Driving Force* ou Força Propulsora;
- ✓ Os Objetivos, as Metas e os Fatores Críticos de Sucesso;
- ✓ A Avaliação do Contexto Externo e Interno;
- ✓ As forças Competitivas, a Análise do Setor Industrial e a Estratégia Competitiva;
- ✓ Os Pontos Fortes, os Pontos Fracos, as Oportunidades e Ameaças em Relação ao Contexto Externo e à Situação Competitiva”.

#### 2.4.2 Diagnóstico detalhado – Estrutura Organizacional

Após efetuar o diagnóstico detalhado da situação da estratégia empresarial e competitiva será a vez de estudar a estrutura organizacional da empresa.

Schmitt (1996, p.74) define organizar conforme abaixo:

Organizar é um processo para determinar que atividades devem ser executadas, levando-se em conta um conjunto de objetivos ou metas, segmentando e dividindo essas atividades para que possam ser executadas e providenciando as necessárias medidas de coordenação para evitar assim a dispersão de esforços.

O diagnóstico detalhado da situação de estrutura organizacional da empresa envolverá o conhecimento sobre variáveis para identificar as causas que originaram a deterioração na competitividade e na capacidade de gerar valor econômico, assim como detectar os pontos fortes existentes para construir o futuro.

Conforme Schmitt (1996, p. 75) “[...] diagnosticar quais elementos da estrutura organizacional foram às causas ou contribuíram para a deterioração da empresa na competitividade e na sua capacidade de gerar valor econômico”, faz-se necessário estudar pelo menos os seguintes assuntos gerais conforme abaixo:

- A evolução do projeto organizacional da empresa no seu desenvolvimento.
- A atual organização societária e executiva.
- A estrutura organizacional operacional.
- As disfunções entre a estratégia, a estrutura, os recursos humanos, as habilidades da organização, os seus sistemas, o seu estilo e os valores compartilhados.

#### 2.4.3 Diagnóstico detalhado – A Cultura Organizacional

De acordo com Schmitt (1996, p.106) “Para abordar o diagnóstico da cultura organizacional será necessário, em primeiro lugar, defini-la conceitualmente, depois esquematizar as áreas e os alcances do estudo da cultura [...]”.

Faz-se necessário avaliar a cultura organizacional para determinar quais elementos podem contribuir para o estancamento ou a deterioração da competitividade da empresa e de sua capacidade de gerar valor econômico.

Schmitt (1996, p.108) define a cultura organizacional como:

A cultura organizacional é um conceito algo nebuloso. Não é o clima; o clima de uma organização está vinculado com as expectativas das pessoas e está mais associado ao conceito de motivação. Por outro, a cultura é um conjunto de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros de uma organização. Essas crenças e expectativas produzem regras de comportamento (normas) que moldam o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro da organização.

Afirma Schmitt (1996, p.10) que: [...] “conduzir as observações em um plano inconsciente requererá um trabalho profissional muito mais profundo, nos elementos abaixo”.

- A liderança.
- O histórico da empresa.
- A missão, os estatutos e outros elementos.
- A localização e as instalações físicas.
- As histórias e as narrações.
- O vestuário.
- Os ritos e as cerimônias da empresa.

- O uso do tempo.
- A corrida em direção ao topo.
- Os valores compartilhados.

#### 2.4.4 Diagnóstico detalhado – Marketing e Vendas

Afirma Schmitt (1996, p. 113) que: “O diagnóstico da situação da área de marketing e vendas é fundamental na avaliação do desempenho de uma empresa, porque é a única que gera receitas”.

Segundo Schmitt (1996, p.114):

Em essência, o conceito de marketing baseia-se na satisfação das necessidades do consumidor, e esforço integrado de marketing orienta-se para a satisfação dessas necessidades como a chave para a satisfação dos objetivos organizacionais. O conceito de marketing expressa o compromisso da soberania do consumidor.

As vendas estão orientadas a transformar os produtos do vendedor em dinheiro e o marketing em satisfazer às necessidades do cliente com o produto e com o produto de fatores associados à formulação, à distribuição e ao consumo do produto e serviço.

De acordo com Schmitt (1996, p.114), as questões específicas que o diagnóstico detalhado deverá abordar são as seguintes:

- Estratégia da linha de produtos.
- Estratégia de preços.
- Estratégia dos canais de distribuição.
- Estratégia da administração de vendas.
- Estratégia de promoção e publicidade.
- Políticas e meios de distribuição.

##### 2.4.4.1 Estratégia da Linha de Produtos

Conforme Schmitt (1996, p117) “Na análise das linhas de produtos deverá ser estudada a informação relacionada com as margens de contribuição, os critérios com os quais são rateados os custos fixos e os valores entre os departamentos”.

A redução nas linhas de produtos costuma ser a rota mais segura para a melhoria da rentabilidade e o retorno do investimento. Para simplificar e reduzir as linhas de produtos faz-se necessário analisá-la cuidadosamente.

Para iniciar o diagnóstico será fundamental, inicialmente definir a posição de cada uma das linhas de produto da empresa, através da análise da matriz BCG. A análise da estratégia da linha de produtos é muito rica quando diagnosticada corretamente, sendo possível identificar as causas pelas quais deterioram-se a competitividade e a capacidade de uma empresa gerar um valor econômico razoável. (SCHMITT, 1996, p.122).

#### 2.4.4.2 Estratégia da Linha de Preços

Schmitt (1996, p.122) afirma que: “Uma prática generalizada é fixar o preço baseando-se no custo, somando os custos da matéria-prima e da mão-de-obra, agregando uma porcentagem do custo fixo e estimando-se uma margem de lucro”.

A estratégia de preços é uma das áreas mais importantes quando analisada para identificar as causas de perda do nível competitivo e da capacidade da empresa de gerar valor econômico. O diagnóstico da estrutura de preços deverá também incluir a avaliação da política e dos procedimentos de bonificações e descontos. (SCHMITT, 1996, p.122)

#### 2.4.4.3 Estratégia de Canais de Distribuição

A estruturação dos canais de distribuição está relacionada não apenas à movimentação física dos produtos, mas também ao de tornar disponível o produto até chegar às mãos do consumidor. A estruturação dos canais de distribuição estabelecida de maneira adequada resulta em maior lucratividade para os fabricantes e intermediários, esse processo reforça a importância estratégica do estabelecimento dos canais de distribuição. (SCHMITT, 1996, p.124)

#### 2.4.4.4 Estratégia da Administração de Vendas

De acordo com Schmitt (1996, p.124) “[...] a produtividade da administração de vendas deve sempre fazer parte do diagnóstico da situação da área de vendas e marketing”.

A produtividade da administração de vendas está associada aos seguintes aspectos abaixo:

- Distribuição dos territórios e alocação dos vendedores nesses territórios.
- Utilização do tempo dos vendedores e despesas de deslocamento.
- Qualidade dos vendedores.
- Remuneração dos vendedores. (SCHMITT, 1996, p.124)

O diagnóstico da situação também deverá avaliar a qualidade da equipe de vendas visando reforçar as áreas onde existem pontos fracos ou então eliminar aqueles vendedores que não têm as características para serem bem-sucedidos. (SCHMITT, 1996, p.127)

#### 2.4.5 Diagnóstico detalhado – Estrutura Econômica Financeira e Patrimonial

Conforme Schmitt (1996, p. 132) “Nessa etapa do processo *turnaround*: reestruturação dos negócios, o diagnóstico da situação deverá aprofundar o estudo na fase de diagnóstico geral”.

O autor aborda os assuntos abaixo como o mais importante na fase do diagnóstico.

“Análise da Informação Contábil refere-se à avaliação do histórico dos últimos dez exercícios, dos principais itens do ativo, passivo, patrimônio e dos resultados”. (SCHMITT, 1996, p.133)

Para Schmitt (1996, p.135): “O diagnóstico do fluxo de caixa terá como objetivo conhecer as perspectivas de entrada e saída de recursos da empresa. As perguntas indicadas, Onde?, Quando?, e Por quê, são válidas”.

“[...] fundamental no diagnóstico da situação verificar onde se ganha e onde se perde, e para isso será imprescindível compreender cada negócio da empresa e

sua posição econômica bem como a estrutura de custos de cada negócio [...] (SCHMITT, 1996, p.135)”.

A relação entre a posição financeira da empresa e seus credores é essencial para credibilidade futura dos negócios, se as projeções econômicas e financeiras utilizadas pela diretoria são pouco realistas, as reações dos credores, quanto à credibilidade da diretoria, podem ser devastadoras. (SCHMITT, 1996, p.135)

Afirma Schmitt (1996, p.137) que: “A simulação de diferentes cenários, com diferentes variáveis, é fundamental para determinar a viabilidade futura da empresa e o tamanho dos ajustes que devem ser introduzidos nas operações”.

Segundo Schmitt (1996, p.139), o diagnóstico da situação também deve incluir uma avaliação dos sistemas de controle da gestão financeira, orientado as operações da empresa.

#### 2.4.6 Diagnóstico detalhado – Estrutura de Produção

O diagnóstico da situação da estrutura de produção é fundamental em uma empresa industrial com dificuldades competitivas e de geração de valor econômico, porque normalmente é a área que consome a maior proporção dos recursos físicos, humanos, tecnológicos e financeiros. (SCHMITT, 1996, p.135).

Segundo Schmitt (1996, p.142) “[...] a importância dos diferentes componentes do custo de produção e, a partir daí, determinar as prioridades e a seqüência da investigação.”

“[...] cada empresa tem sua própria estrutura de custos e determiná-la será, a primeira atividade de diagnóstico, que permitirá definir as prioridades nessa área.” Schmitt (1996, p.142).

#### 2.4.7 Diagnóstico detalhado – Administração de Recursos Humanos

O diagnóstico detalhado na área de recursos humanos deverá determinar quais são os fatores na administração de recursos que contribuem para uma baixa produtividade na capacidade da empresa de gerar valor econômico e também avaliar quais são os recursos humanos que deverão ser protagonistas do *turnaround*. (SCHMITT, 1996, p.164).

As disfunções organizacionais, a falta da harmonia entre a estratégia competitiva e a estrutura organizacional, e as disfunções destas em relação à cultura organizacional afetam as políticas e os sistemas utilizados na administração de recursos humanos.

Schmitt (1996, p.166) afirma:

Definir com precisão o tamanho do superdimensionamento não é tarefa fácil, sendo necessário recorrer a uma série de técnicas, dependendo da área da empresa. Nos setores administrativos serão utilizadas técnicas de amostragem de trabalho, produtividade administrativa e informática, com observação direta.

“[...] O diagnóstico também concluíra com estimativas gerais do que pode significar, em termos da economia, a introdução de modificações na estrutura de remuneração”. (SCHMITT, 1996, p.167).

#### 2.4.8 Diagnóstico detalhado – Sistemas de Informação e Controle

Schmitt (1996, p.177) afirma que: “Os sistemas de informação e controle possuem diversos conceitos e têm várias dimensões”. A primeira dimensão é a referente aos sistemas de informação e a segunda é referente aos sistemas de controle.

Segundo o autor acima, faz-se necessário realizar entrevistas com os principais diretores e executivos, chefes e pessoal da área de informática para formular adequadamente o diagnóstico da empresa.

“[...] O diagnóstico deverá incluir a avaliação da integração dos recursos, sejam estes manuais ou computadorizados”. O essencial dessa atividade é determinar quais de todas as funções dos processos administrativos e operacionais agregam valor. (SCHMITT, 1996, p.177).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Existem diversas abordagens sobre a metodologia de pesquisa, incluindo diversas tipologias de pesquisas.

Beuren (2003, p. 79) afirma que, as pesquisas do trabalho podem ser classificadas quanto aos objetivos, quanto à abordagem do problema e quanto aos procedimentos técnicos.

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Será feito um estudo através de livros e artigos para elaboração do diagnóstico organizacional.

Quanto à abordagem do problema, será qualitativo, ou seja, serão utilizados como fundamentação teórica, livros, artigos, cases, para que seja factível a confecção do diagnóstico organizacional, neste trabalho a empresa estudada será do segmento de vestuário de Curitiba.

O objetivo desta pesquisa será descritivo, para que seja possível definir as diretrizes e as soluções para o problema do estudo de caso. Quanto ao procedimento de pesquisa, será utilizado estudo de caso para desenvolvimento do tema acima definido atingindo o objetivo inicial deste trabalho.

No entendimento de Beuren (2003, p.54) após uma análise das tipologias de delineamento de pesquisa abordada por diversos autores, evidencia que podem ser agrupados os tipos de pesquisa de uma forma melhor aplicável à área escolhida.

#### 3.2 ABORDAGEM DO PROBLEMA

Um estudo pode ter uma abordagem qualitativa ou quantitativa sob o ponto de vista da abordagem do problema. Entende-se que a pesquisa em questão tem caráter **qualitativo** uma vez que não emprega nenhum tipo de instrumento estatístico para coleta e tratamento de dados.

Beuren (2005, p.92) caracteriza a tipologia qualitativa de forma a confirmar esta como característica metodológica da pesquisa em questão, conforme o autor:

“[...] na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. Pesquisa qualitativa é basicamente aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade”.

Ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações.

### **3.3 OBJETIVOS DA PESQUISA**

O trabalho em questão tem objetivo descritivo, o qual será realizado através de estudo de caso, uma vez que se preocupa em observar fatos, identificar e analisar, sem qualquer manipulação do pesquisador. Ou seja, as informações relevantes para a pesquisa contidas nos relatórios serão identificadas e analisadas.

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 264.): “O pesquisador escreve para os outros deve, portanto, apresentar com objetividade e clareza os resultados dos dados coletados durante a pesquisa e chega a uma conclusão.”

O resultado da pesquisa deve ser equilibrado, para oferecer ao interessado um trabalho válido. Com base nos objetivos a pesquisa pode ser definida como: exploratória, descritiva ou explicativa.

“A pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda”. (BEUREN, 2005, p.81).

### **3.4 PROCEDIMENTO DE PESQUISA**

Quanto aos procedimentos, o presente trabalho trata-se de uma pesquisa documental, que visa realizar um estudo de caso, baseado nas práticas utilizadas atualmente pela empresa em estudo.

Os procedimentos na pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtém os dados. (BEUREN, 2005, p.65).

A pesquisa documental objetiva materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados. (BEUREN, 2003, p. 83).

Desta forma, serão analisados os dados coletados nos documentos e comparados com a literatura existente, de forma a refletir sobre e trazer avanços para o problema de pesquisa.

## **4 ESTUDO DE CASO**

A empresa estudada foi fundada em 09.12.2009, como empresa MEI (empresa individual), o proprietário definiu fundar a empresa, por ser um empreendedor, e pelo desejo de ter seu próprio negócio.

Empresa do ramo de vestuário com confecção própria. Localizada em Curitiba e com vendas em toda região metropolitana. O proprietário trabalha atualmente sozinho em todos os processos de cadeia, desde a compra de matéria-prima, confecção dos produtos, divulgação, vendas, cobrança.

Ele acredita que aos poucos terá condições financeiras para contratação uma equipe para trabalhar com ele. A empresa tem faturamento médio aproximado de R\$ 60mil ano.

Durante o estudo realizado na empresa descrita acima, identificou-se através do diagnóstico organizacional, a necessidade de desenvolver um processo de melhoria para aprimorar o processo estratégico empresarial e competitivo. O estudo está embasado na pesquisa documental e no diagnóstico detalhado conforme exemplificado abaixo:

### **4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE ESTRATÉGICA, EMPRESARIAL E COMPETITIVA**

Na análise empresarial e competitiva percebeu-se que a empresa estudada, necessita mapear e elaborar no seu processo os itens abaixo para um bom desempenho estratégico.

#### **4.1.1 Missão da Empresa:**

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa. Desta forma, sugere-se a empresa estudada o texto abaixo.

**Missão:** Confeccionar uniformes com qualidade e excelência na prestação de serviços, conquistando a liderança e participação de mercado.

#### 4.1.2 Os Objetivos, as Metas e os Fatores Críticos de Sucesso:

Os objetivos são os resultados que a organização pretende realizar. Nesta etapa, deve-se identificar aonde a empresa deseja chegar.

Recomenda-se a empresa estudada que o principal objetivo seja crescer sua base de clientes no período de um ano de 5 para 20 clientes ativos.

A meta pode ser definida como um objetivo a ser almejado, mensurado e claramente definido. No diagnóstico organizacional observou-se que a empresa estudada não possui planejamento que contemple a definição de meta em longo prazo, desta forma, sugere-se a empresa que a meta abaixo, seja implementada no seu dia a dia para que o faturamento alcance a expectativa desejada.

A principal meta será aumentar o faturamento de R\$ 60 mil/ano para R\$ 120 mil/ano, passando para a categoria de Empresa Limitada;

E como fator crítico de sucesso: Apesar do aumento de 10% nas vendas no 1º trimestre 2012, a empresa apresentou preocupação com seu equilíbrio financeiro e deverá gerar capital de giro para continuar a crescer no mercado nos próximos meses.

#### 4.1.3 Análise do Contexto Interno

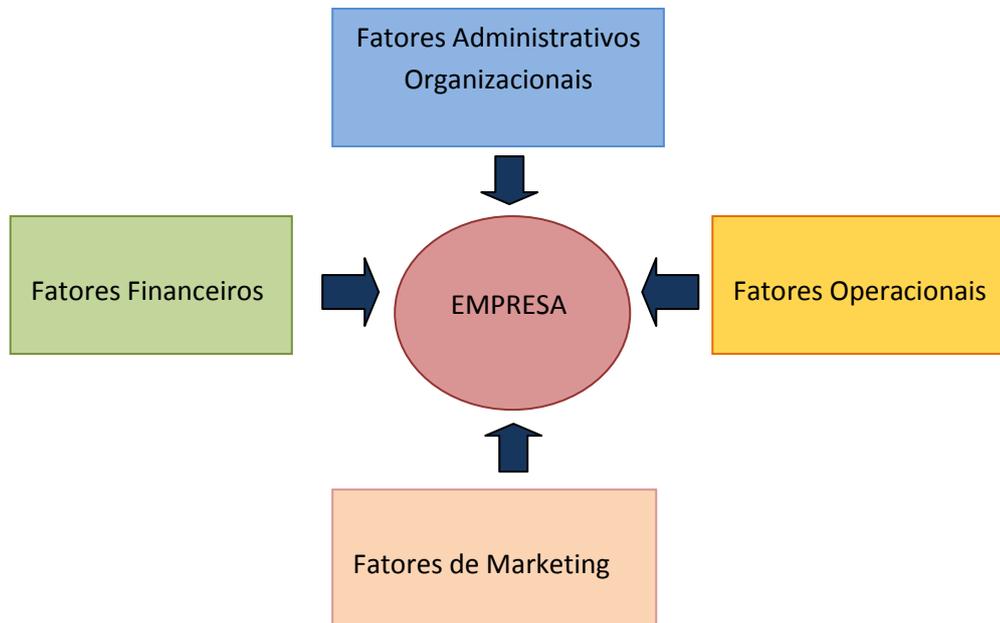
A implantação de vários processos e procedimentos pode auxiliar na organização e melhoria do cenário de capacitação e fragilidades dentro dos cargos e seus respectivos departamentos.

Uma organização necessita de uma equipe bem estruturada e capacitada para alcançar seus objetivos e metas, que convergem para o crescimento, busca de resultados, promoção humana e diferencial de negócio.

Os fatores internos podem ser agrupados basicamente, em quatro grupos: Administração e Organização, Operacionais, Financeiros e de Marketing. Na análise organizacional observou-se que a empresa estudada, não possui definido o

funcionamento do ambiente interno na sua organização. Para tanto, recomenda-se a avaliação e a implantação da figura abaixo.

**Figura 5 - Forças exercidas no Ambiente Interno**



**Fonte: Elaborado por Eliete F Martins**

#### 4.1.4 Avaliação do Contexto Externo

Após analisar os clientes da empresa estudada observou-se que, são empresas de pequeno e médio porte, pois elas possuem características semelhantes, estão sempre em busca de produto de qualidade, com bom acabamento e com preço competitivo.

A empresa tem planos de expansão para outros estados. Porém, verificou-se que no primeiro momento, a empresa deve concentrar-se no mercado local, voltada para a região de Curitiba, até ter sua marca consolidada e reconhecida por seus clientes.

#### 4.1.5 Os Pontos Fortes, os Pontos Fracos, as Oportunidades e Ameaças

O diagnóstico ambiental possibilita identificar qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos, identificando assim as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas da empresa.

A análise de SWOT é uma ferramenta estrutural utilizada na análise do ambiente interno, para a formulação de estratégias. Permite-se identificar as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças externas para a mesma.

O modelo da análise SWOT normalmente é realizado usando um diagrama, o que facilita a visualização sistêmica, e a relação entre cada um dos fatores. Desta forma, sugere-se a empresa estudada a análise SWOT, conforme abaixo:

**Figura 6 – Análise SWOT**

<b>ANÁLISE SWOT – EMPRESA ESTUDADA</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade nos produtos;</li> <li>- Atendimento;</li> <li>- Preço Competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conhecimento do ramo por parte do proprietário;</li> <li>- Falta de planejamento para médio e longo prazo;</li> <li>- Dificuldade de se alcançar um mercado maior, pelo fato de ser uma pequena empresa</li> </ul>
<b>AMEAÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A maior ameaça aqui encontrada é o fato de Curitiba possuir várias empresas de uniformes fortes que podem tentar barrar a entrada da empresa estudada no mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O ramo de confecções em uniformes com qualidade não é muito desenvolvido na região de Curitiba, portanto com um bom marketing e um diferencial nos produtos e no atendimento ao cliente é possível ter uma grande demanda.</li> <li>- Por ser de categoria MEI, a empresa em licitações terá vantagens no certame, sendo um diferencial competitivo</li> </ul>

**Fonte: Elaborado por Eliete F Martins**

## 4.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

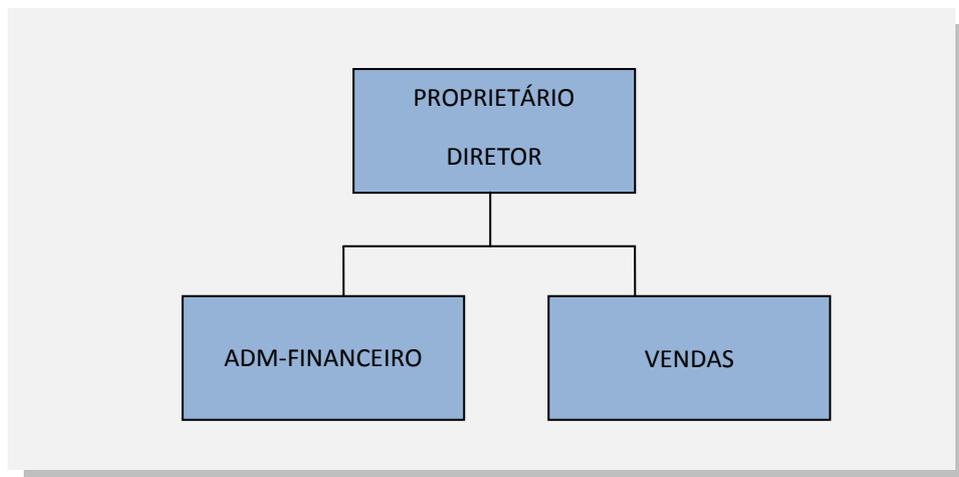
Na análise da estrutura organização identificou-se que a empresa estudada não possui um processo de atividades a serem executadas, para gerar valor econômico. Observou-se ainda, que a empresa não possui um conjunto de objetivos ou metas. Desta forma, recomenda-se segmentar as atividades para que possam ser executadas e providenciadas as medidas que evitam assim a dispersão de esforços.

A pesquisa apontou que atualmente a empresa possui somente uma pessoa atuando nas áreas de pré, venda e pós venda e essas atividades não podem ser executadas por somente 01 colaborador, pois são áreas distintas e requerem conhecimento específico em cada segmento.

Contudo sugere-se que a empresa contrate 02 colaboradores, sendo 01 para acompanhar e trabalhar na área administrativo-financeira para controle das vendas e 01 para trabalhar na área de vendas efetivamente e o proprietário que atualmente trabalha sozinho, poderá se dedicar na produção e elaboração de seus produtos para que o fluxo funcione corretamente.

Desta forma, recomenda-se a utilização do organograma conforme demonstrado abaixo:

**Figura 7 – Organograma**

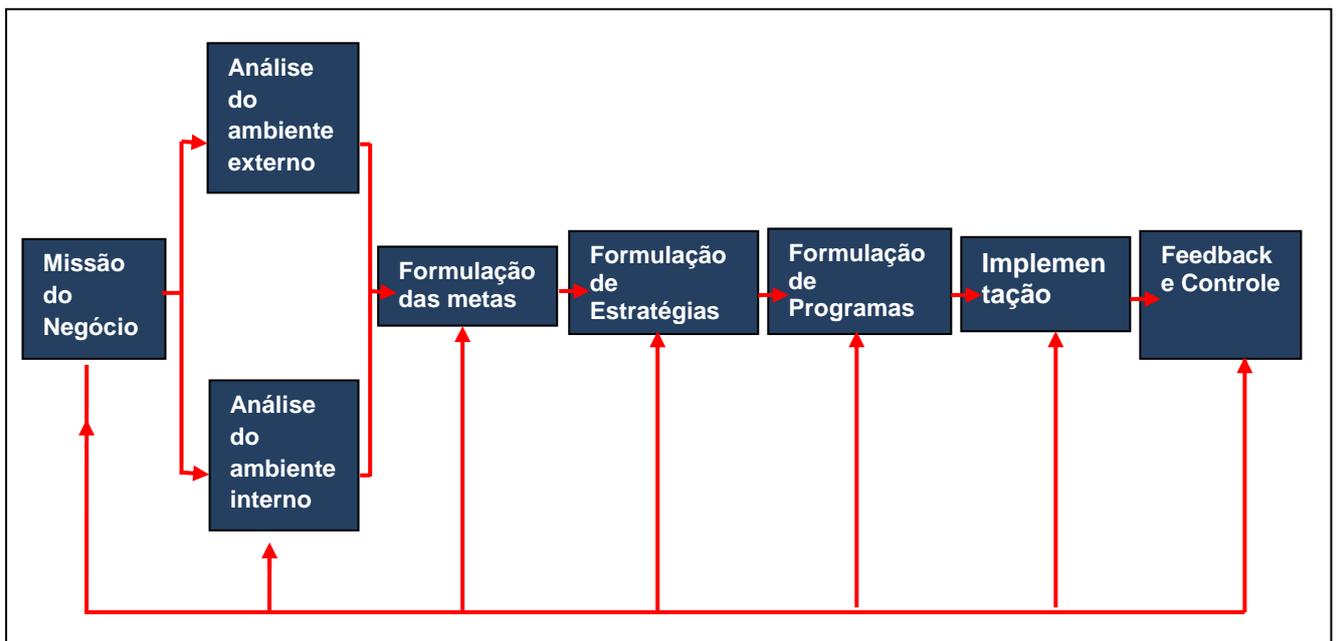


Fonte: Elaborado por Eliete F Martins

Após a implementação do organograma acima, recomenda-se a empresa elaboração do planejamento estratégico, para que seja utilizado como método gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, a fim de obter maior grau de interação com o ambiente em que esta inserida e o conjunto de informações consolidadas que auxiliem para as ações organizacionais necessárias.

Verificou-se ainda, que a empresa não possui processo de planejamento estratégico, portanto sugere-se o processo de planejamento conforme a figura a abaixo:

**Figura 8 - Processo de Planejamento Estratégico**



Fonte: Elaborado por Eliete F Martins

### 4.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Durante o diagnóstico da cultura organizacional, identificou-se que a empresa estudada não possui análise correta desse tema. Para tanto, sugere-se inicialmente alocação dos colaboradores conforme o organograma criado anteriormente.

No momento que cada colaborador tiver seu papel definido na organização, a cultura organizacional será exemplificada e será mais fácil executar as atividades coerentes com cada função.

Essas alterações poderão trazer à empresa benefícios e redução de custos, uma vez que cada atividade é executada com clareza e transparência.

A seguir serão apresentados os pontos fortes, pontos fracos ou negativos e os pontos que a empresa estudada pode vir a melhorar para o estancamento ou a deterioração da competitividade da empresa e de sua capacidade de gerar valor econômico.

Pontos fortes: são fatores ou características positivas de destaque, presentes na organização e que podem ser usados para melhorar a participação da empresa no mercado. Tais pontos fortes devem ser levados em consideração na construção das estratégias.

Pontos fracos / negativos: são pontos ou características negativas. São recursos da empresa que podem causar perda de vantagem competitiva. Os pontos fracos merecem programas específicos para minimizá-los ou eliminá-los.

Os pontos a melhorar são características internas positivas, mas não no nível suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito.

No decorrer da pesquisa, verificou-se através do checklist abaixo, os pontos fracos e/ou negativos, fortes e/ou positivos e os pontos a melhorar para que a operação da empresa no dia a dia seja mais competitiva com o mercado.

**Quadro 1 - Pontos positivos, negativos e a melhorar da empresa estudada**

Pontos Positivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produtos/Serviços/Atendimento conformes às expectativas dos clientes</li> <li>. Flexibilidade nas negociações</li> <li>. Produtos de Qualidade</li> <li>. Conhecimentos das necessidades atuais e futuras dos clientes</li> </ul>
Pontos a melhorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Erros, desperdícios de matéria-prima, não conformidade, desvios, etc.</li> <li>. Acompanhamento gerencial através de sistema adequado, tais como orçamentos e acompanhamento orçamentário.</li> <li>. Comunicação Organizacional.</li> <li>. Estratégias de Marketing.</li> <li>. Área física para adequação ou ampliação do quadro de colaboradores.</li> <li>. Melhorar o processo de capacitação de recursos externos (financiamentos bancários subsidiados pelo Governo) a fim de planejar o fluxo de caixa com maior consistência no futuro.</li> <li>. Autonomia financeira e administrativa</li> </ul>
Pontos Negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Falta de padronização em alguns processos organizacionais</li> <li>. Normas e procedimentos não definidos</li> <li>. Deficiência nas divulgações/comunicação e marketing</li> <li>. Trabalhar conhecendo os objetivos</li> <li>. Planejamento Orçamentário</li> <li>. Alguns procedimentos burocráticos não informados</li> <li>. Diretrizes e procedimentos de manutenção dos clientes</li> <li>. Inexistência de Endomarketing</li> <li>. Falta de Controle de Fluxo de Caixa</li> </ul>

**Fonte: Elaborado por Eliete F Martins**

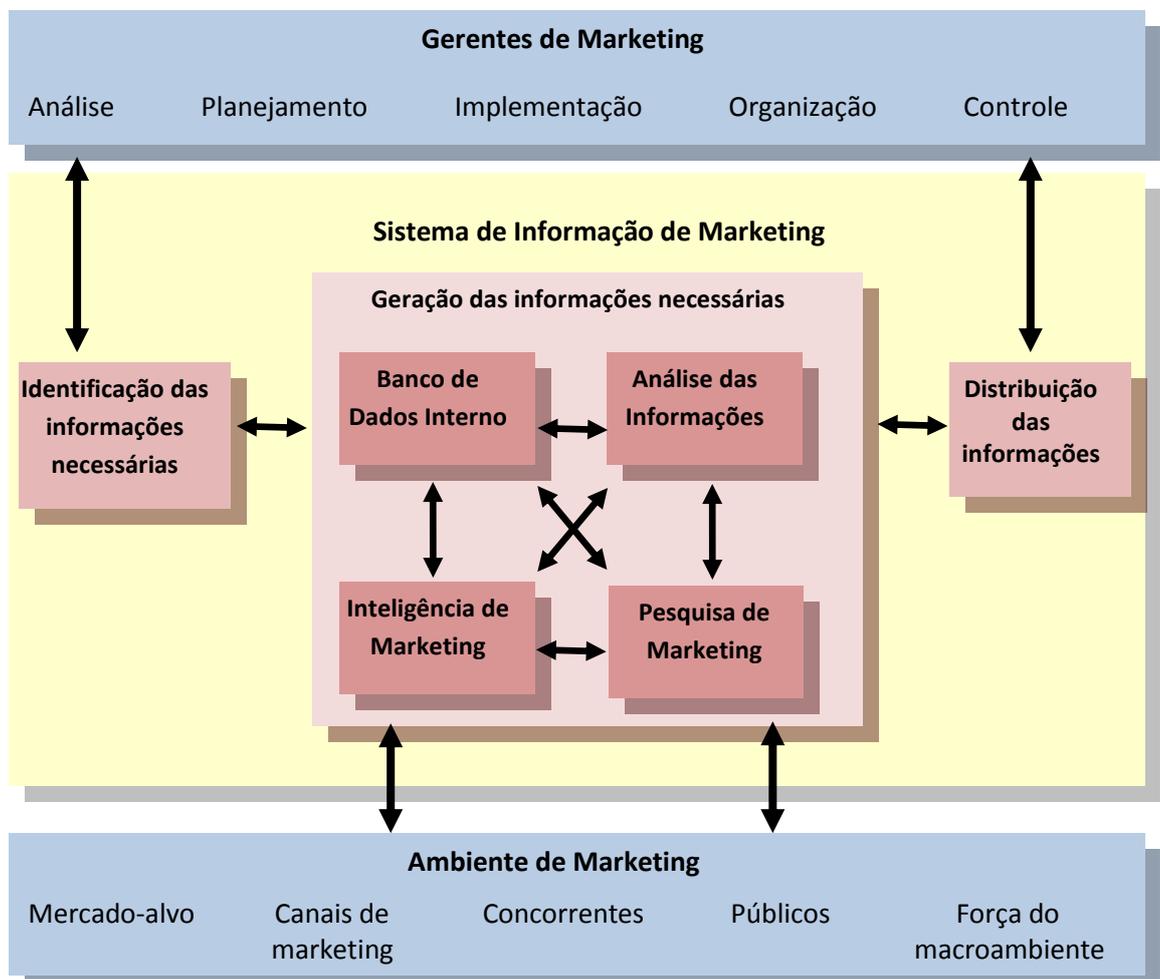
#### 4.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DE MARKETING E VENDAS

Durante a pesquisa verificou-se que a empresa possui plano de marketing pouco efetivo. Para tanto, sugere-se a empresa um sistema de informação de marketing que contemple todos os dados referentes às ações de marketing e vendas.

De acordo com Kotler e Armstrong (2004, p. 89), um sistema de informação de marketing (SIM) é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos para coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias, precisas e atualizadas para os responsáveis pelas tomadas de decisão de marketing.

Destaca-se a necessidade da empresa estudada, implementar um sistema de informação de marketing conforme a figura abaixo.

**Figura 9 – Sistema de Informação de Marketing**



Fonte: Kotler e Armstrong (2004 p.89)

Ter posicionamento estratégico é fundamental para o sucesso de qualquer organização independente do segmento que a empresa irá atuar.

Segundo Porter (1990, p.87), existe três estratégias genéricas que podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável em longo prazo, conforme detalhado abaixo:

**Estratégia de diferenciação:** consiste em procurar projetar uma forte identificação própria para o serviço ou produto;

**Estratégia de liderança em custo:** oferece um produto ou serviço mais barato;

**Foco:** que consiste em selecionar um nicho no mercado e dominar os recursos para explorá-lo da melhor forma possível.

#### **4.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE ESTRUTURA ECONÔMICA FINANCEIRA E PATRIMONIAL**

Durante o período do diagnóstico organizacional referente à análise econômica financeira e patrimonial percebeu-se que, a empresa está o fluxo de caixa comprometido. Foi analisado o DRE e o Balanço Patrimonial da empresa, nos dois períodos de 2010 e 2011, através da análise estrutural, econômica e financeira conforme apresentado abaixo.

**Análise Financeira:** A liquidez imediata reduziu em 2011 em relação ao ano anterior, no entanto a liquidez seca, corrente e geral aumentou no mesmo período, isso caracteriza a empresa está trabalhando de forma em nenhum planejamento.

**Análise Estrutural:** verificou-se que a empresa obteve aumento do endividamento, e o capital próprio diminuiu, pois a empresa realizou investimento em imobilizado e não percebeu que seu fluxo de caixa não acompanhou o investimento realizado no período.

**Análise Econômica:** Rentabilidade do ativo foi ruim em 2011 com -101,89% . A margem líquida reduziu no ano 2011 em relação ao ano anterior, pois a empresa está com alto índice de endividamento e o capital de terceiros cresce constantemente, segue abaixo, os índices da empresa estudada.

**Tabela 1 – Índices da Empresa**

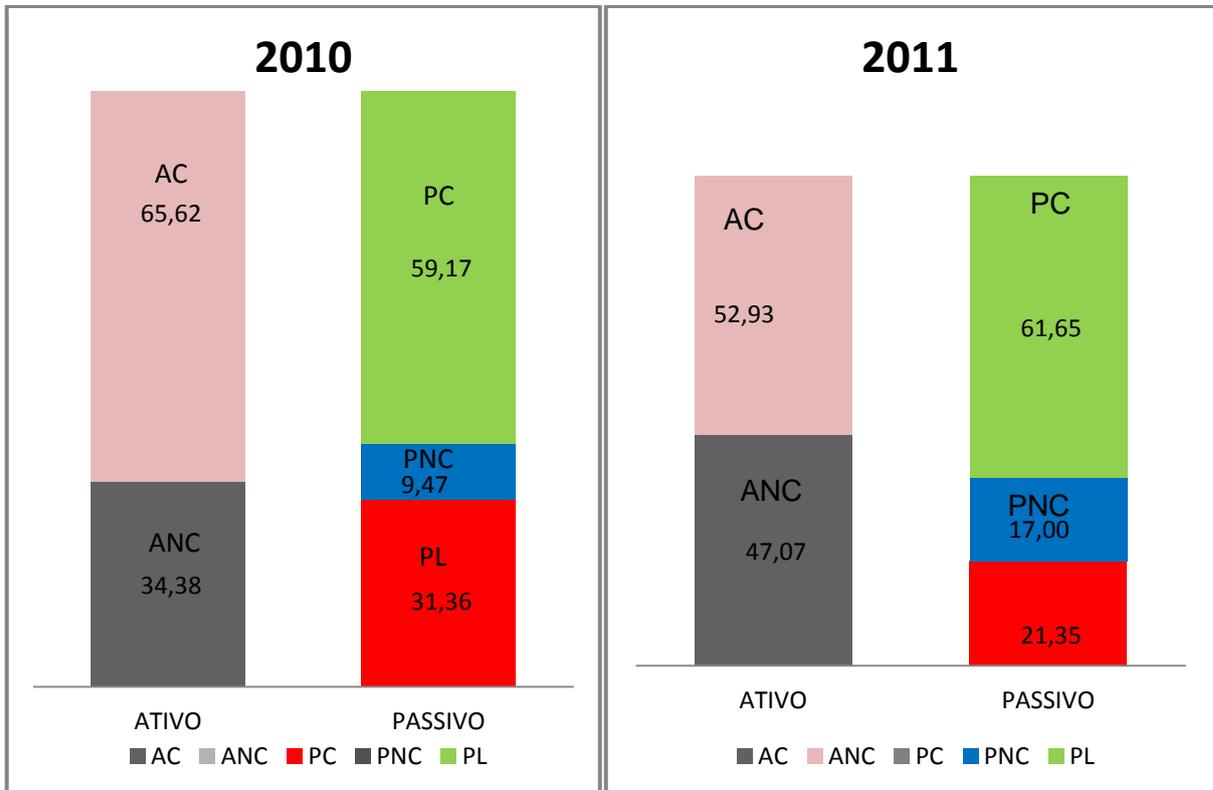
GRUPO	DENOMINAÇÃO	ÍNDICES DA EMPRESA		
		Fórmulas	2010	2011
ANÁLISE FINANCEIRA	Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	-0,34	-0,11
	Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$	0,25	0,31
	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	0,64	0,61
	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$	0,85	0,90
ANÁLISE ESTRUTURAL	Participação do Capital de terceiros	$\frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	218,88%	368,31%
	Composição das Exigibilidades	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de Terceiros}}$	86,20%	78,39%
	Imobilização de Recursos Próprios	$\frac{\text{Ativo Imobilizado}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	21,66%	40,79%
	Capitalização	$\frac{\text{Capitais Próprio Médio ou PL}}{\text{Ativo Médio}}$		38,00%
ANÁLISE ECONÔMICA	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$	6,66%	-8,44%
	Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Médio}}$		-101,89%
	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$		-268,13%
	Produtividade	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Médio}}$		12,08

Fonte: Elaborado por Eliete F Martins

**Tabela 2 – Análise Vertical e Horizontal - Balanço Patrimonial**

		2010		2011		
			ATIVO	PASSIVO		ATIVO
ATIVO CIRCULANTE	AC	65,62		AC	52,93	
NÃO CIRCULANTE	ANC	34,38		ANC	47,07	
PASSIVO CIRCULANTE	PC		59,17	PC		61,65
NÃO CIRCULANTE	PNC		9,47	PNC		17,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	PL		31,36	PL		21,35

Fonte: Elaborado por Eliete F Martins

**Gráfico 1 – Análise Vertical e Horizontal - Balanço Patrimonial**

Fonte: Elaborado por Eliete F Martins

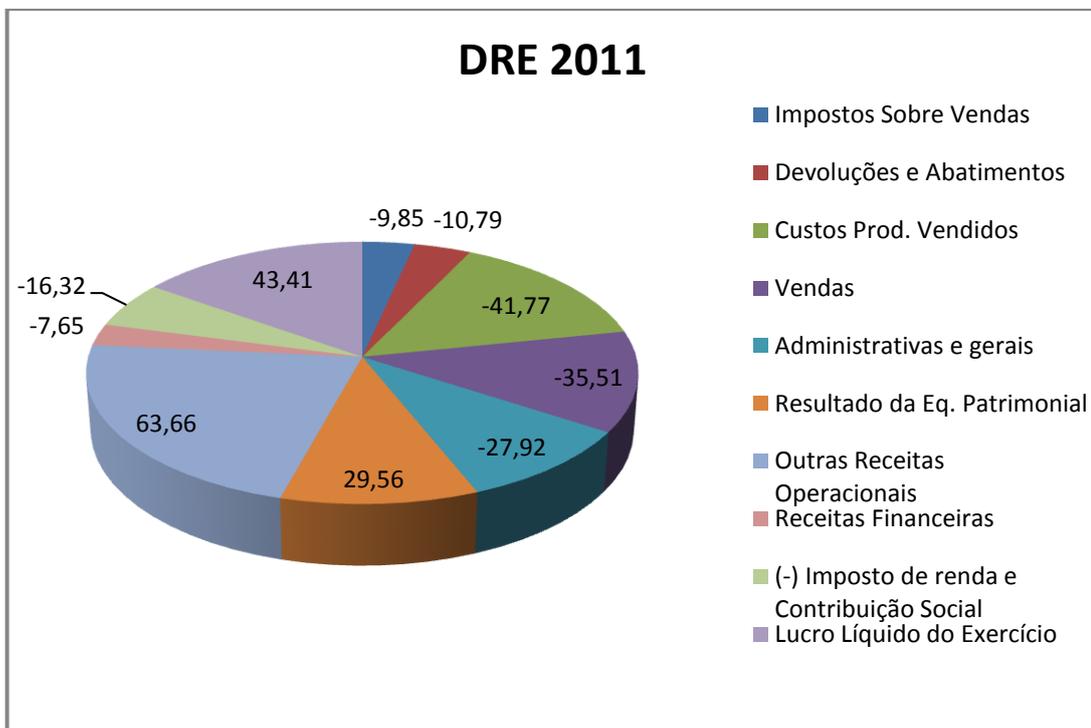
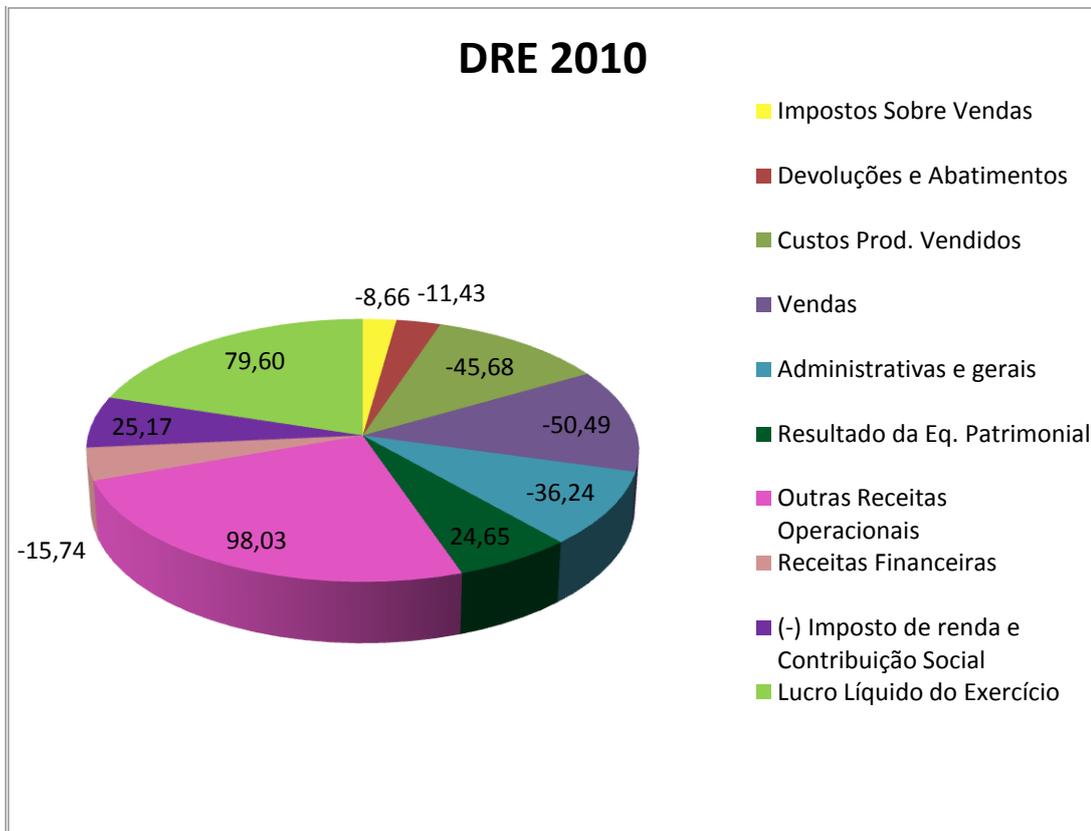
Considerando o Gráfico acima, é possível perceber que no ano de 2011, reduziu seu capital próprio, em consequência dos investimentos em imobilizado.

No ano 2010, o endividamento foi menor do que no ano seguinte e a concentração de recursos está em curto prazo.

No ano 2011 em relação ao ano anterior o endividamento aumentou, no entanto a dívida está maior em longo prazo e a decisão de investimento de longo prazo aumentou de 34,38 para 47,07, isso porque o investimento industrial (imobilizado), e a empresa obteve crescimento da planta através do BNDES.

Recomenda-se para a empresa reduzir os investimentos em imobilizados, isso irá minimizar a necessidade da captura de recursos de terceiros futuramente e vale também ressaltar a importância de reduzir as duplicadas descontadas para obter maior lucratividade nas vendas.

**Gráfico 2 – Demonstrativo de resultado da empresa estudada**



Fonte: Elaborado por Eliete F Martins

#### **4.6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE ESTRUTURA DE PRODUÇÃO**

A empresa estudada possui sua estrutura de produção bem enxuta, atualmente é controlada pelo proprietário que acompanha todo o processo, desde a compra da matéria-prima até o produto acabado.

Por ser uma empresa de pequeno porte, recomenda-se a empresa que o acompanhamento continue sendo feito pessoalmente pelo proprietário para evitar desperdício. Entende-se que atualmente, o processo esteja sendo feito de acordo com porte da empresa.

#### **4.7 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Conforme mencionado no item 4.2, foi sugerido à empresa, contratação de dois colaboradores para auxiliar no processo de vendas e administrativo-financeiro.

Verificou-se que a empresa, só poderá contratar em regime CLT conforme a legislação apenas um colaborador, pois atualmente a empresa está enquadrada como MEI – empreendedor individual.

Desta forma, recomenda-se a empresa contratar o vendedor como autônomo, este deverá ser associado do sindicato dos representantes comerciais, assim a empresa ficará protegida e não terá problemas com a receita federal e com o ministério do trabalho.

#### **4.8 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E CONTROLE**

Na análise do diagnóstico organizacional de sistemas de informação e controle, verificou-se que a empresa estudada não possui nenhum sistema de controle de clientes e fluxo de caixa, vendas.

Recomenda-se a empresa, a utilização de sistemas de gerenciamento de fluxo de caixa, de vendas, de produção, e de relacionamento com clientes. Esses sistemas podem ser baixados gratuitamente da internet.

Com a utilização desses sistemas, será possível obter maior vantagem competitiva, pois com a empresa terá mais controle efetivo do fluxo de caixa e das vendas efetivamente. Essa pequena mudança trará a empresa benefícios e facilitará o trabalho de todos os envolvidos.

## 5 CONCLUSÃO

Ao término deste, observou-se que a empresa estudada, possuía pouco ou nenhum planejamento voltado as ações de vendas. No entanto, verificou-se que a empresa de apenas dois anos de existência, adquiriu produtos de qualidade que atualmente é utilizada como diferencial competitivo.

Analisou-se ainda, que a empresa, já tem seu planejamento de faturamento para os próximos dois anos. O proprietário pretende alcançar seu objetivo de crescimento no faturamento para R\$ 120 mil no ano de 2013 e R\$ 180 mil no ano de 2014.

Quando foi realizada a análise do diagnóstico organizacional, observou-se que a empresa tem gestão, porém há alguns pontos falhos. Para esses pontos foram recomendadas algumas sugestões de melhoria conforme abaixo.

Recomendou-se à empresa estudada que o principal objetivo seja crescer sua base de clientes no período de um ano de 5 para 20 clientes ativos, sua expansão aos pouco para as demais regiões do estado, na medida em que a empresa alcançar seus objetivos de aumento de 30% nas vendas, deverá iniciar seus trabalhos de expansão nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina.

Recomendou-se ainda, que a empresa segmente suas atividades para que possam ser executadas e providenciadas para evitar a dispersão de esforços, através da elaboração do planejamento estratégico, para que seja utilizado como método gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização.

Sugeriu-se também a empresa, um sistema de informação de que contemple todos os dados referentes às ações de marketing, vendas, fluxo de caixa, produção, e de relacionamento com clientes.

Verificou-se também que a empresa deverá reduzir os investimentos em imobilizados para reduzir a captura de recursos de terceiros, para aumentar a lucratividade nas vendas.

Essa pesquisa pode servir como projeto para o desenvolvimento do trabalho acadêmico de pós graduação do curso de Gestão de Negócios, e trouxe uma grande experiência em análise de diagnóstico organizacional.

## REFERÊNCIAS

BANGS, Jr., David H. **Guia Prático Planejamento de Negócios – Criando um plano para seu negócio ser bem sucedido**. Ed. Nobel, São Paulo, 2002.

BEUREN, Ilse Maria (Org); LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUZA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

BULGACOV, Sergio. **Manual de Gestão Empresarial**. Ed. Atlas, 2ª ed. São Paulo, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7ª ed. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2004.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. Ed. Atlas, 3ª reimp. São Paulo, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Sextante, Rio de Janeiro, 2008.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios**. Ed Campus, 2005.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo na Prática**. Ed. Campus, 2007.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa; PIS, Beatriz Jackiu. **Administrando Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2010.

KOTLER. Philip. ARMSTRONG. Gary. **Princípios de Marketing**. Ed. Prentice Hall. 9ª ed. São Paulo, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. Ed. Atlas, 5ª ed, São Paulo, 2007

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. Ed. Atlas, 1ª ed., São Paulo, 2006.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Rebouças de Pinho. **Manual de Consultoria Empresarial – Conceitos, metodologias e práticas**. Ed. Atlas, 7ª ed. São Paulo, 2007.

PORTER. Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio Janeiro. Campus, 1990.

RICHARD L. Daft. **Teoria e projeto das organizações**. 6ª ed. Rio de Janeiro. 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Ed. Prentice Hall. 8ª ed, São Paulo, 2009.

SOUZA, Benedito Julio. **Criando uma Cultura Empreendedora no Brasil**. 20ª ed. 2004.

TACHIZAWA, Takeshy. CRUZ JUNIOR João Benjamim da e ROCHA José Antonio de Oliveira. **Gestão de Negócios**, 3ª ed. Atlas, São Paulo, 2006.

WAGNER III, John. A. HOLLENBECK. John R. **Comportamento organizacional**. tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli. São Paulo, 2003.

## GLOSSÁRIO

*DÉFICIT*: Deficiência, saldo negativo entre a receita e a despesa

*STATUS*: é uma categoria social que remete à posição que o sujeito ocupa em um determinado sistema de estratificação social

*TURNAROUND*: Mudança Organizacional

## APÊNDICE

	<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>					
<b>Colunas1</b>	<b>31/3/2010</b>	<b>AV %</b>	<b>AH %</b>	<b>31/3/2011</b>	<b>AV %2</b>	<b>AH % 2</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>10.785</b>	<b>62,08</b>				
Disponível	- 6.538	- 34,65	100,00	- 3.527	- 9,19	53,95
Realizável a Curto Prazo	2.605	13,81	100,00	3.915	10,20	150,29
Estoques	7.489	39,69	100,00	10.091	26,30	134,74
Impostos a recuperar	3.606	19,11	100,00	4.562	11,89	126,51
Partes Relacionadas	2.831	15,00	100,00	1.127	2,94	39,81
Ganhos n. real. s/derivativos	-	-	100,00	2.984	7,78	
Outras Contas a receber	2.389	12,66	100,00	1.155	3,01	48,35
<b>SOMA</b>	<b>12.382</b>	<b>65,62</b>	<b>100,00</b>	<b>20.307</b>	<b>52,93</b>	<b>164,00</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>17.602</b>	<b>93,29</b>				
Outros Créditos	506	2,68	100,00	2.455	6,40	485,18
Investimento	2.456	13,02	100,00	7.666	19,98	312,13
Imobilizado	2.205	11,69	100,00	4.719	12,30	214,01
Intangível	923	4,89	100,00	1.613	4,20	174,76
Diferido	396	2,10	100,00	1.606	4,19	405,56
<b>SOMA</b>	<b>6.486</b>	<b>34,38</b>	<b>100,00</b>	<b>18.059</b>	<b>47,07</b>	<b>278,43</b>
					-	
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>18.868</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>38.366</b>	<b>100,00</b>	<b>203,34</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>						
Fornecedores	424	1,31	100,00	4.036	7,45	951,89
Empréstimos. Bancários	564	1,74	100,00	7.468	13,78	1.324,11
Impostos a recolher	1.141	3,51	100,00	2.384	4,40	208,94
IRPJ e CSLL a recolher						
Salários e Encargos Sociais	13.831	42,60	100,00	10.699	19,75	77,36
Duplicatas Descontadas	2.889	8,90	100,00	7.233	13,35	250,36
Outras Obrigações	359	1,11	100,00	1.582	2,92	440,67
<b>SOMA</b>	<b>19.208</b>	<b>59,17</b>	<b>100,00</b>	<b>33.402</b>	<b>61,65</b>	<b>173,90</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>						
Financiamento Bancários	2.130	6,56	100,00	4.440	8,20	208,45
Outras Provisões	946	2,91	100,00	4.768	8,80	504,02
<b>SOMA</b>	<b>3.076</b>	<b>9,47</b>	<b>100,00</b>	<b>9.208</b>	<b>17,00</b>	<b>299,35</b>
<b>PATRIMONIO LÍQUIDO</b>						
Capital Próprio. e Reservas	4.390	13,52	100,00	6.579	12,14	149,86
Reserva de Lucros a realizar	-	-		4.990	9,21	
Lucros Acumulados	5.791	17,84	100,00	-	-	
<b>SOMA</b>	<b>10.181</b>	<b>31,36</b>	<b>100,00</b>	<b>11.569</b>	<b>21,35</b>	<b>113,63</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>32.465</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>54.179</b>	<b>100,00</b>	<b>166,88</b>

Fonte: Elaborado por Eliete F Martins