



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE FINANÇAS

LUCAS GUIMARÃES VITOR

O EFEITO DA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA NO
CURTO PRAZO: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SEGMENTO DE AÇO
E FERRO

FORTALEZA

2019

LUCAS GUIMARÃES VITOR

O EFEITO DA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA NO CURTO
PRAZO: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SEGMENTO DE AÇO E FERRO.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação em Finanças da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial à obtenção do título de bacharel em
Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Vítor Borges Monteiro

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- V828e Vitor, Lucas Guimarães.
O efeito da consultoria organizacional em uma empresa no curto prazo : Um estudo de caso em empresa do segmento de aço e ferro. / Lucas Guimarães Vitor. – 2019.
91 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Finanças, Fortaleza, 2019.
Orientação: Prof. Dr. Vitor Borges Monteiro.
1. Consultoria . 2. Diagnóstico empresarial. 3. Matriz S.W.O.T. 4. Planejamento estratégico. I. Título.
CDD 332
-

LUCAS GUIMARÃES VITOR

O EFEITO DA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA NO CURTO
PRAZO: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SEGMENTO DE AÇO E FERRO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação em Finanças da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial à obtenção do título de bacharel em
Finanças.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Vítor Borges Monteiro (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Pablo Urano de Carvalho Castelão
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Ms. João Wagner Mourão e Silva Filho
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Fátima e Antônio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e à Nossa Senhora, Virgem Maria, por todas as graças derramadas sobre mim durante essa caminhada, que foram meu amparo e sustento durante todos os momentos, e principalmente ao amor filial com que me amaram.

Agradeço a minha família, meus pais, biológicos e espirituais, meus irmãos, minhas avós, tios e primos, que desde o início sempre se alegraram com as minhas conquistas, empolgaram-se, muitas vezes mais do que eu. Que intercederam por mim e buscaram, cada um na sua individualidade, me inspirar a concluir essa etapa com êxito.

Agradeço a Comunidade Filhos da Misericórdia, e com ela todos os meus irmãos, leigos e religiosos, que recebi como graça de Deus, que me acolheram e me amaram, nas minhas virtudes e nas minhas misérias principalmente, o qual me ajudou a entender e firmar um sólido desejo de exercer minha profissão com honra, como um dos meus deveres de estado de vida e caminho de santificação. E principalmente ao nosso pai fundador, Irmão João Mariano, pelo seu sim e o seu amor que faz com que nos permite conhecer o amor de Jesus ainda nessa terra, e pela sua entrega de vida nos inspira a buscar a santidade, tão perdida dentre os jovens dessa época.

Agradeço aos meus amigos que direta, ou indiretamente, me ajudaram efetivamente na conclusão desse trabalho, que acompanharam os meus anseios, as minhas angústias e as correrias durante o processo. Além também de agradecer aos amigos hoje que não estão tão próximos, e peço que Deus os abençoe pelos caminhos que estão trilhando. Aos companheiros de caserna, que até hoje mantenho contato e me ajudaram a entender o sentido de trabalho em equipe e ser irmão de farda.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos professores que percorrem comigo esses anos de faculdade, em especial meu orientador, que desde o início sempre me incentivou bastante, e cobrava de mim uma capacidade que eu tinha, mas não aproveitava, e que na reta final desse processo estive mais uma vez me apoiando.

“Quem procura a verdade, consciente ou inconscientemente, procura a Deus.” (Edith Stein)

RESUMO

Os cenários de crise e instabilidade econômica, associados com o avanço informacional e tecnológico, resultam em mudanças rápidas e expressivas no mercado, como as demandas dos consumidores, o avanço das inovações tecnológicas, dentre outros, que forçam as empresas a se adaptarem de acordo com as exigências do ambiente externo. Nessa conjuntura, há um aumento na busca por serviços de consultoria que auxiliem à gestão a buscar soluções rápidas e eficazes. Com isso, o presente trabalho tem como objetivo analisar, por meio de um estudo de caso, os efeitos de uma consultoria organizacional, no curto prazo (6 meses), em uma empresa de médio porte, acompanhando todas as etapas realizadas, verificando a eficiência dos métodos escolhidos (Diagnóstico empresarial, Matriz S.W.O.T. e Planejamento estratégico). Resultados satisfatórios são apresentados tanto estrutural, quanto gerencialmente, no curto prazo, denotando as melhorias organizacionais da empresa, por meio das mudanças implantadas, que otimizaram os setores internos, acompanhados mensalmente ao longo do período e da aplicação das ações estratégicas definidas

Palavras-chave: Consultoria. Diagnóstico empresarial. Matriz S.W.O.T. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

Crisis and economic instability scenarios, associated with information and technology advancement, result in rapid and significant changes in the market, such as consumer demands, advances in technological innovations, among others, that force companies to adapt in accordance with the demands of the external environment. At this juncture, there is an increase in the search for consulting services that help management seek quick and effective solutions. The purpose of this study is to analyze, through a case study, the effects of an organizational consultancy, in the short term (6 months), in a medium sized company, following all the steps performed, verifying the efficiency of the chosen methods (Business Diagnostics, SWOT Matrix and Strategic Planning). Satisfactory results are presented both structurally and managerially in the short term, denoting the organizational improvements of the company, through the implemented changes, which optimized the internal sectors, monitored monthly over the period and the application of the defined strategic actions.

Keywords: Consulting. Business diagnostics. S.W.O.T. matrix. Strategic planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz S.W.O.T.	28
Figura 2 – Desenvolvimento do Planejamento Estratégico.....	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Diagnóstico empresarial por setor.....	50
Gráfico 2 – Representação de impacto por setor.....	51
Gráfico 3 – Resultados financeiros mensais.....	65
Gráfico 4 – Diagnóstico empresarial por setor – Final.....	67
Gráfico 5 – Representação de impacto por setor – Final.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Consultoria Externa x Consultoria Interna.....	18
Quadro 2 – Etapas da consultoria.....	20
Quadro 3 – Questões potenciais a considerar em uma análise S.W.O.T.....	30
Quadro 4 – Classificação das estratégias.....	33
Quadro 5 – Revisão de literatura teórico.....	36
Quadro 6 – Matriz S.W.O.T. aplicada no estudo de caso.....	52
Quadro 7 – Planejamento estratégico.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Diagnóstico sintético.....	49
Tabela 2 – Diagnóstico analítico setorial.....	49
Tabela 3 – Fechamento financeiro – Março.....	54
Tabela 4 – Fechamento financeiro – Análise mensal.....	60
Tabela 5 – Diagnóstico sintético – Final.....	66
Tabela 6 – Diagnóstico analítico setorial – Final.....	66

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

5S	Seiri, Seiton, Seiso Seiketsu Shitsuke (Classificação, Ordem, Limpeza, Padronização e Disciplina) – Ferramenta de administração empresarial
CMV	Custo de Mercadoria Vendida
COFINS.	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização)
EPI'S	Equipamentos de Proteção Individual
FENACON	Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informação e Pesquisas
F.O.F.A.	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
ISS	Imposto Sobre Serviços
PDCA	Plan, Do, Check and Act (Planejar, Fazer, Checar e Agir) - Ferramenta de administração empresarial
PIS	Programas de Integração Social
PWC	PricewaterhouseCoopers
R.H.	Recursos Humanos
S.W.O.T.	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivos	15
1.2	Organização do trabalho	15
2	CONSULTORIA	16
2.1	Histórico e Conceito de Consultoria	16
2.2	Tipos de Consultoria	17
2.3	Consultoria Executiva (Organizacional)	19
2.4	Profissional de Consultoria	20
2.5	A Necessidade da Consultoria	22
2.6	Mecanismos de Consultoria	24
2.6.1	<i>Diagnóstico Empresarial</i>	24
2.6.2	<i>Matriz F.O.F.A. (ou S.W.O.T.)</i>	27
2.6.3	<i>Planejamento Estratégico</i>	31
3	METODOLOGIA	35
4	REVISÃO DE LITERATURA	36
5	ESTUDO DE CASO	48
5.1	Histórico e Estrutura Empresarial	48
5.2	Execução da Consultoria	48
5.2.1	<i>Aplicação do Diagnóstico Empresarial</i>	48
5.2.2	<i>Análise da Matriz F.O.FA. (ou S.W.O.T.)</i>	52
5.2.3	<i>Elaboração do Planejamento Estratégico</i>	53
5.3	Resultados	59
6	CONCLUSÃO	69
6.1	Sugestões para trabalhos futuros	70
	REFERÊNCIAS	71
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO GERENCIAL	74
	APÊNDICE B - DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	79
	APÊNDICE C – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO GERENCIAL INICIAL	80
	APÊNDICE D - RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO GERENCIAL FINAL	85

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a utilização de serviços de consultoria pelas empresas tem se tornado muito comum e necessária, principalmente no cenário de crise econômica, por promover soluções flexíveis e de acordo com as necessidades de cada cliente.

A instabilidade da economia eleva a demanda por serviços de consultoria conforme (ITO, 2016). O autor ainda apresenta que, em 2015, a consultoria em geral, no Brasil, apresentou um aumento de 11% no faturamento, em uma conjuntura de crise político-econômica, e com aumento no número de pedidos de recuperação judicial e falência, de acordo com a Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informação e Pesquisas. Complementando ainda, o autor mostra que nesse mesmo período, a PricewaterhouseCoopers (PwC), uma empresa especializada em prestação de serviços de auditoria e consultoria, informou que houve um aumento na procura dos clientes por soluções que trouxessem eficiência operacional, competitividade e gestão de crises e riscos.

Além do que já foi exposto, com o avanço informacional e tecnológico, a consultoria tornou-se uma estratégia muito comum entre as organizações, tendo em vista que esse crescimento proporciona mudanças rápidas e expressivas no mercado, forçando as empresas a adotarem posturas flexíveis para que possam adaptar-se aos mais diversos cenários e suprir as demandas. Com isso, a consultoria entra com a capacidade de gerenciar essas mudanças e desenvolvimentos ofertando métodos que tornem as empresas capazes de lidar com essas transições enquanto tornam-se eficientes e competitivas (MARTINS, 2011).

Esses fatores propiciam um aumento na utilização de consultorias pelas empresas, porém, mesmo com essa necessidade crescente, ainda há resistência por parte dos empresários com questionamentos como: “Será realmente importante a contratação de um serviço de consultoria?” ou “Os resultados de uma consultoria são de fato eficientes?”. Além de que, o uso de consultorias normalmente vem atrelado a um cenário de crise empresarial.

Assim, é importante não só que se evidencie a importância dos serviços de consultoria, mas também acompanhar e expressar quais efeitos, resultados, eles podem ofertar às empresas. Como podem auxiliar nas situações de dificuldades internas, ou com a adequação às exigências externas. Mostrando, também, como é valiosa a figura do consultor que conduz, dados seus conhecimentos, as mudanças, orientando os gestores e analisando os impactos resultantes dos métodos utilizados durante o processo de consultoria.

Com isso, este trabalho tem como objetivo, inicialmente, fundamentar uma base teórica sobre a consultoria e seus mecanismos que serão utilizados, os quais foram escolhidos após um estudo sobre a aplicação de consultorias, e observados seus efeitos separadamente, a partir disso foi definido a utilização em conjunto dessas ferramentas. Posteriormente, analisar, por meio de um estudo de caso, os efeitos de uma consultoria organizacional, no curto prazo (em 6 meses), de abril à setembro de 2018, em uma empresa de médio porte, do setor de aço e ferro, situada em fortaleza, acompanhando todas as etapas realizadas, verificando a eficiência dos métodos escolhidos para serem utilizados, tendo em vista a situação de crise econômica e política do país no período e o baixo crescimento do comércio, segundo IBGE.

1.1 Organização do trabalho

No capítulo 2, é apresentado o histórico e conceito de consultoria, apresentando seus tipos, diferenciando a consultoria interna da externa, abordando suas principais fases de atuação e os fatores que geram sua necessidade. Explana-se também acerca do profissional de consultoria (o consultor), bem como suas atribuições e formas de atuação. São abordados os mecanismos de consultoria escolhidos para o presente trabalho, apontando suas definições, objetivos, aplicações e resultados.

O capítulo 3 versa acerca da metodologia do trabalho, informando como será realizado o estudo de caso, características da empresa, período em que será aplicado e como serão feitos os levantamentos de informações necessárias para o desenvolvimento do processo.

No capítulo 4, é exposto a revisão de literatura que consiste em uma breve análise de dez artigos publicados que abordam assuntos referentes com o que é utilizados nesse trabalho, principalmente de utilização dos mecanismos de consultoria em outros setores e seus respectivos resultados. A escolha desses artigos foi feita com base nos objetivos que apresentavam, a definição e a aplicação dos mecanismos conforme a finalidade deste trabalho.

No capítulo 5, apresenta-se o estudo de caso, perpassando todas as suas etapas, os processos de aplicação, os resultados encontrados, as análises feitas em cada fase do processo, as medidas tomadas, o acompanhamento dessas medidas, e também o seus resultados e análise dos efeitos proporcionados pelo serviço de consultoria ao longo do período do estudo para a empresa.

Ademais, as conclusões e considerações finais são exibidas no capítulo 6 deste trabalho.

2 CONSULTORIA

2.1 Histórico e Conceito de Consultoria

A Consultoria em seu sentido mais amplo, ou seja, conforme ela deriva do latim - *consultare* –é a ação de aconselhar, dar orientações a respeito de determinado assunto ou situação, sendo uma das atividades mais antigas do mundo, conforme Pereira (1999).

Porém com sua forma de atuação estruturada, voltada para o ramo empresarial, segundo Oliveira (2012), teve seu início em meados de 1880, por meio de um engenheiro chamado Henry Varnum Poor, que tinha como finalidade organizar e regularizar as rotinas empresariais, buscando, assim, uma redução nos custos e perdas, enquanto buscava um aumento no faturamento. E salienta:

Nos moldes como é usada hoje em dia, a figura do consultor empresarial começou a tomar corpo no início do século, quando a abordagem científica da teoria administrativa propiciou aos acadêmicos e executivos bem-sucedidos, formas sistematizadas de orientar o processo decisório, resolver problemas ou introduzir inovações nas empresas (PEREIRA, 1999, p. 39).

Pode-se definir a consultoria empresarial como um conjunto de atividades, ou procedimentos lógicos e gerencialmente correlacionados, onde possui um agente executante, externo a empresa cliente (o consultor). Este analisa a situação da empresa ou da situação para a qual é solicitado, estuda as condições internas e externas, identifica pontos de fragilidade, projeta cenários possíveis para as tomadas de decisões e a partir desse conjunto de informação pode apresentar um parecer aos responsáveis da empresa cliente, a fim de auxiliá-los em suas ações de acordo com seus interesses.

A definição de Consultoria Empresarial pelo Institute of Management Consultants (Instituto de Consultores de Gestão), situado na Inglaterra, é apresentada por Crocco e Guttmann (2005), que a definem como: a prestação de um serviço, seja por uma pessoa ou por um grupo de pessoas, devidamente qualificadas para a identificação e investigação de problemas relacionados com os mais diversos aspectos de uma empresa, seja sobre política, organização, procedimentos, dentre outros, a fim de apresentar mecanismos necessários que podem auxiliar na resolução desses problemas, ou amenizá-los, bem como a responsabilidade de auxiliar a implantação de tais mecanismos.

Com isso, pode-se agregar a definição de Orlickas (2001) que define a consultoria como uma prestação de serviço, geralmente ofertada por um profissional especializado e que tenha experiência, para um determinado cliente. E continua ao dissertar sobre como a

consultoria atua por meio atividades que visem recolher o máximo de informações possíveis para que a partir delas, seja possível a emissão de um diagnóstico, onde tenha-se com clareza as necessidades da empresa, as possibilidades de soluções e as recomendações de ações.

Os serviços da consultoria podem ser solicitados pelas empresas tanto para um estudo sobre a situação real da mesma, buscando os pontos críticos e como solucioná-lo, quanto para um auxílio que impulse o crescimento empresarial, ou até mesmo para as tomadas de decisões dos gestores a respeito de alguma situação.

Para a solicitação do serviço de consultoria, é importante que se saiba previamente os objetivos da empresa, e a partir deles buscar o tipo de consultoria que mais se adequa as demandas empresariais, ou seja, buscar uma consultoria especializada na finalidade de interesse para que assim a atuação do consultor possa ser otimizada.

2.2 Tipos de Consultoria

A seguinte definição dos tipos de consultoria, explorada por Oliveira (2012), se baseia pelo segmento de atuação da consultoria, pois são muito diversos os tipos possíveis, mas o autor busca apresentar os tipos pela diferenciação de como é ofertado o serviço.

Assim, os principais tipos de consultorias são elencados como:

- I. **Consultoria Executiva (de Gestão ou Organizacional):** Que confere ao consultor a responsabilidade de coordenar todo o processo da empresa cliente, podendo atuar como executivo da empresa, durante o tempo de prestação de serviço em alguns casos;
- II. **Consultoria de Risco:** Que consiste no estudo das probabilidades de resultados, frente alguma possível tomada de decisão (que são as ações decididas pelos gestores a serem executadas e que impactam na empresa);
- III. **Consultoria de Treinamento:** Que atua diretamente no processo de capacitação profissional dos funcionários e sócios da empresa cliente;
- IV. **Coaching (e palestras):** Que tem sua atividade baseada na facilitação de agregar informações para o público, após a definição do determinado tema a ser abordado;

- V. Auditoria:** Mecanismo de análise das conformidades dos procedimentos da empresa, bem como dos dados recolhidos, e se estão conforme os preceitos legais e as normas e interesses internos da empresa;
- VI. Assessoria:** Por não possuir uma base de projeto específico, chega a se diferenciar da consultoria, sendo uma atividade de auxílio à empresa para determinados assuntos.

Para maior clareza do presente trabalho, será utilizada como base de estudo a Consultoria Executiva (ou Organizacional) Externa, que conforme a explicação de Orlickas (2001), é o procedimento que tem sua base de atuação voltada para o mercado de empresas (ou entidades) privadas e estatais.

Pelo que foi citado acima, percebe-se que a consultoria também pode ser dividida em Externa (quando é realizada por agentes sem vínculo empregatício com a empresa, por empresas de consultoria especializada, ou por consultores autônomos) e Interna (quando se tratar de profissionais do quadro de funcionários da empresa). Para uma maior compreensão da distinção desses dois tipos de consultoria, segue abaixo um quadro contendo as características de vantagens e desvantagens de cada um:

Quadro 1 – Consultoria Externa x Consultoria Interna.

Consultoria	Vantagens	Desvantagens
Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Maior experiência, pelo serviço prestado a outras empresas; - Maior aceitação dos superiores das empresas; - Maior liberdade de expressão e atuação; - Maior imparcialidade, por não ter ligação direta com a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor conhecimento a respeito das questões das empresas; - Não tem poder de decisão dentro da empresa; - Tem menor acesso direto aos funcionários; - Geralmente não tem a presença do consultor diariamente consigo.
Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Maior conhecimento das características internas da empresa por estar presente nas rotinas dela; - Presença diária do consultor; - Maior acesso direto aos funcionários; - Participação mais constante e efetiva do consultor na aplicação e avaliação dos trabalhos; - Tem participação na estrutura hierárquica da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor capacidade de expressão frente aos níveis superiores da empresa, e assim menor aceitação deles; - Geralmente tem menor experiência, por estar não ter experiências em outras empresas; - Menor liberdade de expressão e atuação; - Normalmente tem menor imparcialidade pelo relacionamento com o quadro de pessoal da empresa.

Fonte: Oliveira (2012, p. 54).

A partir do conhecimento mais específico dessas definições que o quadro 1 proporciona, torna-se mais eficaz a escolha do tipo de consultor para a empresa, tendo em vista a necessidade eminente e os interesses dos donos ou responsáveis.

2.3 Consultoria Executiva (Organizacional)

A consultoria organizacional é desenvolvida, com os objetivos da consultoria em si, porém direcionados para um aspecto em específico da empresa, sua organização, a fim de tornar a empresa mais operacionalizada e mais produtiva. Parreira (1997) define esse tipo de consultoria como um processo em que a empresa cliente fornece todas as informações necessárias ao consultor, para que o mesmo analise e apresente um parecer com suas opiniões a fim de auxiliar o(s) empresário(s) propostas de melhorias na parte administrativa e na gestão. Esse modelo de consultoria apresenta dois tipos:

- a. **Consultoria de conteúdo:** que a partir dos diagnósticos e identificação dos problemas, o consultor apresenta um conjunto de modelos de soluções para a empresa implantar;
- b. **Consultoria de Processo:** que é quando o consultor acompanha os responsáveis das empresas auxiliando-os para uma melhor compreensão a respeito dos procedimentos já vigentes na entidade, para que assim eles aprendam a diagnosticar os pontos de fragilidade e saibam como atuar, a fim de sanar, ou amenizar esses problemas.

Após essa apresentação, é necessário que fique claro quais são as etapas de uma consultoria organizacional, e para tal compreensão é apresentado o quadro a seguir, que Maia (2006) produziu com base no que foi definido por Silva (1992), correlacionando as fases de uma consultoria base e as respectivas atividades exercidas:

Quadro 2 - Etapas da Consultoria

Fases	Atividades
Contratação	-Obter comprometimento;
	-Alcançar o acordo e como proceder.
Diagnóstico / coleta de dados	-Examinar a situação de outras perspectivas;
	-Coletar informações sobre o(s) problema(s) e como eles estão sendo gerenciados;
	-Elaborar um quadro claro do que está acontecendo;
	-Identificar a contribuição da empresa cliente para o problema.
Feedback	-Ajudar o cliente a compreender o(s) problema(s);
	-Lidar com a resistência;
	-Chegar à decisão de agir.

Implementação	-Identificar recursos dentro e fora da organização para a ação;
	-Estabelecer as estratégias e caminhos requeridos;
	-Buscar aliados;
	-Maior entendimento organizacional;
	-Acompanhar a evolução da intervenção.
Extensão, reciclagem ou término	-Avaliar a intervenção e resultado;
	-Identificar ações para institucionalizar as mudanças e aperfeiçoamento contínuo.

Fonte: Maia (2006, p. 16)

O quadro 2 apresenta e permite uma rápida compreensão sobre as fases da aplicação de um processo de consultoria, elencando também as atividades inerentes a cada etapa.

2.4 Profissional de Consultoria

O agente executor das atividades de consultoria é denominado Consultor. Além dessa função ativa nos processos, também representa o elo que liga a empresa prestadora do serviço com a empresa cliente.

Oliveira (2012), em sua abordagem, explica que a relação entre a empresa de consultoria, o consultor e a empresa cliente necessita que seja o mais saudável possível, contribuindo assim para que ambos consigam alcançar os objetivos desejados.

É o agente responsável pelas mudanças, e que tem como responsabilidade auxiliar os responsáveis da empresa, chegando até mesmo a atuar como um executivo, mesmo não possuindo controle direto, pois ele deve trabalhar com a empresa cliente, e não apenas para ela, e com isso desenvolver mecanismos que contribuam para o desenvolvimento organizacional da empresa, mesmo que isso possa ir de encontro com certos vícios que a prejudicam.

Esse desenvolvimento organizacional corresponde a um conjunto de mudanças salutares para o bem-estar empresarial, que vão desde atitudes interpessoais até aos valores da empresa em busca de melhorias. Com esse enfoque trabalham-se sobre aspectos como o relacionamento nos setores de trabalho, e a relação de companheirismo mútuo entre as equipes.

A geração de informações relevantes para o processo de diagnóstico da situação da empresa para que a partir de então possa agir sobre os problemas identificados. Gerar um ambiente de confiança entre os colaboradores e os executivos, para que possam trabalhar em conjunto para o bem geral e assim criar um meio favorável para as mudanças e o trabalho do consultor. A melhoria dos sistemas de informação e comunicação nos mais diversos sentidos. E o aperfeiçoamento dos membros da gestão. Enfim, elevando a capacidade dos profissionais da

empresa a fim de que possam entender e contribuir para com as mudanças e conseqüentemente as melhorias.

O autor supracitado, além dos aspectos éticos e da integridade moral que é inerente a todo e qualquer profissional, apresenta algumas características são essenciais em um profissional de consultoria, tais como:

- a. **Características comportamentais:** estão relacionadas diretamente com a postura do profissional diante das mais diversas situações, por exemplo ações interativas, racionais, adequado posicionamento interpessoal, saber dialogar, ser equilibrado, demonstrar que é digno de confiança, demonstrar comprometimento pelo trabalho a ser feito e fazê-lo com dedicação, saber ouvir e receber críticas, ou questionamentos;
- b. **Características de habilidades:** essas características são relacionadas com a capacidade de agir do profissional a fim de chegar aos resultados desejados, como ter atitudes criativas e inovadoras, saber definir prioridades e assim saber auxiliar nas tomadas de decisões, ter autocontrole, ser estratégico, saber trabalhar em equipe, saber assumir responsabilidades e delegar funções, ter capacidades de apaziguador, saber administrar o tempo, estar preparado para lidar com situações surpresa e saber se expressar aos mais diversos níveis de compreensão dentre os profissionais;
- c. **Características de conhecimento:** são medidas a partir do nível de preparo e experiência do consultor para alcançar os objetivos traçados a partir de cada situação, por exemplo ter conhecimento da sua especialidade na consultoria, conhecimentos sobre administração, economia e política, ter visão de curto e longo prazo, ter raciocínio lógico, desenvolver medidas alternativas e efetivas, ter inteligência empresarial e emocional, ter capacidade transformadora frente as adversidades encontradas ao longo das atividades, enfim, a capacitação do consultor.

O modo como se relaciona o consultor com o cliente e os demais consultores, explicam Crocco e Guttmann (2005)), reflete de forma direta e expressiva nos resultados do serviço de consultoria prestado. Na definição do tipo de consultoria, é discernido também o tipo de consultoria quanto a relação com a empresa cliente, que pode ser por meio de vínculo empregatício, por meio de trabalho remoto ou autônomo.

O **Consultor Associado** tem como característica um relacionamento de parceria com o cliente, sendo regido pelos mais diversos motivos. Nessa associação pode ser definida a forma de atuação do associado dentro da empresa. Ela proporciona também a capacidade do consultor repassar seus conhecimentos para outro profissional. E esse tipo de relação pode ser

realizada de duas formas: formal ou informal, ou seja, por meio de um contrato assinado, ou apenas de palavras, sem nenhuma formalização.

Com relação aos associados, eles podem ser relacionados consultor e cliente (pessoa física e pessoa física, ou pessoa física e jurídica) que permite o vínculo empregatício temporário, ou pode haver a criação de uma cooperativa, onde todos os consultores são sócios, tem seus direitos resguardados pela legislação.

A **Consultoria Virtual** consiste na prestação dos serviços de forma remota, sem necessitar da presença real constante do consultor, desde a contratação, diagnóstico até a implantação das propostas.

O **Consultor Autônomo** é o profissional independente, que não possui nenhum vínculo com nenhuma empresa de consultoria, ou seja, uma prestação de serviço de pessoa física. O vínculo com uma empresa dá-se em um contato direto consultor e empresa cliente, onde podem entrar em acordo ou por meio de assinatura de um contrato referente a prestação de serviço. Esse tipo de profissional atua muitas vezes em palestras e cursos, a fim de divulgar seu trabalho, tendo em vista que ele mesmo precisa vender seu ‘produto’ (no caso, seu serviço).

2.5 A Necessidade da Consultoria

Para explicar a importância da consultoria, é fundamental que se entenda a sua necessidade. Com isso, sabe-se que toda entidade pequena, média ou grande, privada ou estatal, passa em certos períodos por momentos de dificuldades, risco ou de incertezas ao defrontar-se com determinada situação. E para que o processo de consultoria alcance os resultados desejados, é de suma importância que inicialmente o(s) empresário(s) tenha consciência dessa necessidade.

A partir de então serão definidos os vários aspectos que formalizam essa necessidade, bem como também as características da consultoria desejada. E então o nível de atuação ativa na empresa cliente varia de diversos fatores, como o porte da empresa, os problemas ou incertezas que apresentam, situação financeira, entre outros.

Com base em Loss (2000) e César (2002) temos o cenário da consultoria como uma ferramenta de combate aos problemas, por meio de mudanças efetivas na postura da empresa, de auxílio no entendimento das situações e nas tomadas de decisões, apresentando mecanismos a serem adotados a fim de superar as dificuldades e uma visão de futuro.

Observando o que foi exposto e com o pensamento de Oliveira (2012), compreende-se que a identificação da necessidade do serviço de consultoria parte de dois pontos principais,

que são: A realidade atual da empresa e a Situação Futura desejada. Essas duas realidades são apresentadas pelo autor tendo em vista que, na grande maioria dos empresários, quando sua entidade está funcionando de forma racional, ou seja, aparentemente está tudo se desenvolvendo de uma forma estável, não optam por buscar aconselhamentos. Assim, acabam por ignorar os objetivos futuros, em detrimento da situação atual.

A realidade atual da empresa traz consigo uma análise de todos os eventos e negócios que culminaram na situação presente e nos resultados apresentados. Porém, como o objetivo dos empresários, normalmente, não findam nesse ponto, há ainda outros pontos a serem analisados, como negócios futuros, a projeção da eficiência e solidez a longo prazo dos projetos atuais, quais resultados esperar, em que aspecto melhorar, e tudo isso se enquadra na situação futura desejada. Logo, esses dois pontos se tornam as bases de análise tanto para os empresários entenderem que necessitam de auxílio, quanto do consultor entender o contexto administrativo e gerencial que a empresa se encontra e deseja alcançar, pois o seu trabalho se molda a partir desses aspectos.

Os motivos que impulsionam uma empresa a buscar por um serviço de consultoria, variam das mais diversas formas. Assim, Crocco e Guttmann (2005), com base na análise feita sobre suas pesquisas, chegaram à conclusão que as razões que movem os empresários a se decidirem por esse serviço, gira em torno de três razões gerais, e que a partir de então elas vão se ramificando nos motivos específicos, que podem ser mais de um por empresa. Essas três são as seguintes:

- a. Necessidade do Maior Conhecimento:** Nesse aspecto o que ocorre com mais frequência é o fato de os responsáveis pela empresa não saberem do que a empresa necessita, quando há esse conhecimento, não ter a capacidade de como sanar essa necessidade ou até mesmo não possuir um sistema de informação que permita os responsáveis possuírem algum conhecimento, ou um conhecimento real;
- b. Falta de Tempo:** Essa razão se refere ao tempo de execução do trabalho que o consultor realiza, onde muitas vezes os gestores, por suas atribuições, não têm a oportunidade de fazer essas atividades. Utilizando-se do exemplo apresentado pelo autor a respeito da competitividade e desempenho empresarial, um empresário frente à uma disputa com as concorrências, tendo que estudar suas tomadas de decisões, não teria tempo hábil para acompanhar e analisar de uma forma mais precisa os diversos setores da empresa e medir sua eficiência, bem como também as oportunidades e mudanças do mercado a fim de identificar pontos que proporcione uma adequação maior na competitividade;

- c. Política Empresarial:** Diversas vezes os colaboradores das empresas não têm clareza sobre as políticas da entidade nos mais diversos aspectos que a regem. E por estarem diretamente ligados a empresa, e possuírem uma visão parcial, não identificam essa dificuldade. Com isso o consultor, por ter sua posição imparcial, com uma visão externa da situação e apresentando uma sólida argumentação que comprove isso, se torna uma necessidade para a saúde empresarial.

A partir desses três pontos apresentados, pode-se observar como os outros problemas acabam por ser como uma ramificação desses três e que podem variar de empresa para empresa. Porém a escolha optar pela consultoria sempre parte dos empresários, é uma decisão que parte inicialmente de entender que possui um problema, e que ele precisa ser identificado e sanado.

Com base no que foi mostrado anteriormente, com os estudos realizados para o presente trabalho e o acompanhamento de algumas consultorias, como o SEBRAE, foi decidido utilizar o seguinte modelo de Consultoria já abordando o modelo de consultoria que foi escolhido para o estudo de caso, composto de três etapas gerais, em que cada uma apresenta os seus desdobramentos que serão explicados, e posteriormente serão apresentados os resultados. As etapas estão definidas nos seguintes mecanismos a serem utilizados:

- 1. Diagnóstico Empresarial;**
- 2. Matriz F.O.F.A (ou S.W.O.T.);**
- 3. Planejamento Estratégico.**

2.6 Mecanismos de Consultoria

2.6.1 Diagnóstico Empresarial

O período de diagnóstico no início do processo de consultoria, segundo Crocco e Guttman (2005), tem como finalidade trazer à tona, deixar visível, os problemas principais da empresa cliente, e as suas causas, para que não apenas o consultor, mas também os empresários, gestores, possam aprender a identificá-los. Isso porque, normalmente, diante de uma contratação de um serviço de consultoria, é apresentado ao consultor a situação da empresa, pelos olhos dos contratantes. Sendo assim, algumas informações possivelmente são omitidas, esquecidas, ou até mesmo não passam pelo conhecimento do empresário, ou gestor. Além do que, conhecer os problemas muitas vezes não é o suficiente, pois é necessário agir sobre as causas deles, tendo em vista que qualquer problema em si é uma consequência de escolhas e ações que ocorreram antes.

O período de diagnóstico é momento importante e delicado, pois o consultor tem de “tocar nas feridas” da empresa, e isso pode acabar gerando resistências, bloqueios dos responsáveis. É nesse momento que há um esforço para a coleta do máximo de informações possíveis, de observação dos mais diversos setores, dos colaboradores, das rotinas empresariais de forma imparcial. Nesse processo também se analisa informações operacionais como fechamentos mensais e balancetes contábeis que demonstram a situação operacional da empresa.

Crocco e Guttman (2005) apresentam, ainda, algumas recomendações importantes para esse período, como focar no recolhimento de informações, fatos e pontos de vista diversos das mais variadas pessoas, sem formalizar uma opinião própria a princípio, a fim de evitar as resistências e bloqueios, e para mostrar que os funcionários têm uma visão importantes das falhas mais específicas. Para isso, é necessário também que seja utilizada uma linguagem mais informal, ou seja, mais simples para que todos possam entender facilmente o que é dito, questionado, e evite equívocos nessas apurações, pois bem sabemos que dentro de uma entidade encontramos pessoas com os mais diversos níveis de escolaridade. E para que ao fim dessa etapa possa obter informações precisas para a análise, é importante que se acompanhe as rotinas empresariais sem interferência a princípio. Observar como é realizada a gerência, a tomada de decisões, as relações dentro da empresa, a capacidade de administrar os conflitos internos, o que é de fato um processo observatório de fato com a finalidade de absorver o máximo possível.

Durante esse período, alguns modelos de consultoria embasam o diagnóstico não só com a análise das informações coletadas, mas, também, com a aplicação de questionários para um maior alicerce dos resultados obtidos, que é o mecanismo que será utilizado no estudo de caso, e que será explicado melhor posteriormente, no capítulo 5.

Os questionários têm a finalidade de obter os dados de forma concisa e prática, onde o consultor consegue direcionar de forma objetiva para quais informações ele deseja obter. Ele pode ser utilizado de uma forma global (utilizando os funcionários em geral) ou mais específico (aplicado aos gestores de seus respectivos setores), cujo último é o modelo que será utilizado para o presente trabalho.

Maia (2006) apresentou algumas características da aplicação de questionários durante um processo de diagnóstico em uma organização, a saber:

- I. Reunião de informações de forma mais direta;
- II. Obtenção de informações legítimas para análise, discussões e correções;
- III. A oportunidade de definir e organizar as informações por ordem de prioridade a serem tratadas;

- IV. Maior agilidade na coleta, classificação e compilação dos dados;
- V. Necessidade do preenchimento das informações de forma verdadeira e correta.

Block (2001) explica que durante o processo de diagnóstico, ao se verificar falhas que esteja afetando a empresa, seus projetos e seu desenvolvimento, que não se deve tentar mudar imediatamente esses problemas, pois eles constituirão a realidade empresarial existente. E que durante esse processo de diagnóstico e coleta de dados, de uma forma passiva, o consultor já vai causando mudanças na empresa.

Após esses processos o trabalho é transformar todos os dados coletados em informações claras e objetivas que mostrem a situação da empresa, como o raio x, e onde o consultor possa embasar e justificar seu posicionamento e seus julgamentos de forma geral e/ou detalhada, e que sirvam de ponto de partida para as medidas a serem implementadas na empresa.

Na aplicação do estudo de caso do presente trabalho foram utilizados questionários para um diagnóstico mais prático da empresa. Eles são entregues aos gestores que correspondem as respectivas áreas (em caso de um mesmo profissional corresponder a mais de um setor, responde os questionários que lhe forem correspondentes). Como pode ser observado no **Apêndice A**, foram selecionadas as perguntas mais pertinentes, de uma forma geral a qualquer empresa, sua elaboração foi feita a partir de questionários utilizados por outras empresas como SEBRAE, e foram divididas por setores, que são:

- A. Organizacional;
- B. Administrativo;
- C. Recursos Humanos;
- D. Financeiro;
- E. Industrial, Produção e Serviços;
- F. Comercial e Marketing;
- G. Gerencial e Diretoria.

Os resultados dos questionários respondidos foram compilados, atribuindo 1 (um) ponto para as respostas “SIM”, que ao final de cada setor é somado o saldo referente a ele. Esse saldo é aplicado da tabela referente a cada setor, como pode ser observado no **Apêndice B**, onde possui o Diagnóstico Geral da empresa (Diagnóstico Sintético) e os Diagnósticos Detalhados por Setor (Diagnóstico Analítico).

No Diagnóstico Analítico tem respectivamente o total de perguntas referente ao setor, o saldo da soma das respostas positivas, o índice que será uma nota de 0,00 a 3,00 alcançada sob a fórmula:

$$\text{Índice: } \frac{(\text{Pontos Positivos X 3})}{\text{Total de Perguntas}}$$

No resultado desse índice são atribuídas três possíveis definições por intervalos de classes conforme na legenda do Apêndice B:

- a. **0,00 – 0,99 : Deficiente** : Demonstra que o setor está em estado crítico e necessita de atenção prioritária;
- b. **1,00 – 1,99 : Regular** : Demonstra que o setor ainda não está no estado ideal, porém não encontra-se crítico. Está estável, mas pode melhorar;
- c. **2,00 – 3,00 : Adequado** : Demonstra que o setor está em ótimas condições para a empresa, denotando ser um dos pontos fortes dela.

Após a compilação das informações por setor, é feito o diagnóstico da empresa de um modo geral, onde segue o mesmo método de cálculo, porém o total das perguntas corresponde a todas as perguntas de todos os setores, e o total de pontos positivo é a soma de todos os saldos positivos de todos os setores.

Com esses resultados prontos, puderam ser produzidos os gráficos para uma melhor compreensão durante a apresentação aos responsáveis pela empresa. Mas esse ainda é apenas a primeira etapa do processo, mesmo ele possibilitando uma boa noção da realidade empresarial, há mais coisas a serem consideradas como será visto a seguir.

2.6.2 Matriz S.W.O.T. (ou F.O.F.A.)

A Matriz S.W.O.T. (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), ou Matriz F.O.F.A. (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, que eram professores Harvard Business School, e tinha como finalidade avaliar a competitividade das empresas no mercado a partir dessas variáveis que compõem o nome da matriz, conforme destaca Rodrigues (2005).

As Forças e Fraquezas representam os pontos fortes e fracos da entidade, os quais podem ser identificados a partir do diagnóstico empresarial, essa parte da matriz indica as variáveis internas da empresa. As Oportunidades e Ameaças são compostas pelas características que o mercado apresenta favorecendo ou desfavorecendo, respectivamente, a empresa, e essa parte da matriz relaciona as variáveis externas.

O cruzamento desses pontos serve para verificar o que pode beneficiar, ou prejudicar, a empresa, bem como estudar e projetar medidas que possam sanar, ou pelo menos amenizar, as ameaças como uma política de atuação mais defensiva, atuando de forma mais

eficaz sobre as áreas de risco (*Pontos Fortes X Ameaças*). Podem aproveitar das oportunidades de mercado para ajustar e fortalecer as fraquezas empresariais numa atuação de manutenção organizacional (*Pontos Fracos X Oportunidades*). Pode-se também se preparar para o pior cenário adiantadamente a fim de reduzir seus efeitos, onde o mercado tende a piorar os resultados da empresa por potencializar suas fraquezas, o que configura um estado de alerta a um risco acentuado, aproveitando dessa análise prévia para uma saída estratégica amenizando os impactos (*Pontos Fracos X Ameaças*). Mas também pode se aproveitar para promover um crescimento e/ou um fortalecimento das bases empresariais, pois tendo um mercado oportuno, e se utilizando de suas fortalezas, dá-se a possibilidade de desenvolvimento da organização, em uma política mais ofensiva na competição do mercado (*Pontos Fortes X Oportunidades*). Para uma melhor análise segue a figura abaixo, representando a matriz.

Figura 1 - Matriz S.W.O.T.



Fonte: Adaptado de Silva (2009) (acesso em 24 de out. 2018, às 21:15 h.)

Conforme explica Chiavenato e Sapiro (2003), e como pode ser observado na figura 1, a finalidade da matriz é justamente o cruzamento dos fatores internos e externos, como foi exemplificado no parágrafo anterior, para que possa mapear o ambiente de mercado onde a organização está inserida. Esse conhecimento permite a análise do nível de competitividade no cenário de atuação da empresa e a elaboração de um planejamento estratégico, como explicou também Daychouw (2010).

Martins (2007) define que as Forças e as Fraquezas correspondem aos pontos fortes e fracos, respectivamente, existentes e identificados na entidade, que podem ser favoráveis ou desfavoráveis com relação ao cenário de mercado em que atua, e que são variáveis controláveis.

O autor explica ainda que as forças são as características positivas, enquanto as fraquezas são as negativas, com relação ao produto, serviço ou a unidade operacional. E que por serem pontos que a empresa pode controlar, eles também podem ser explorados a fim de proporcionar melhorias, crescimentos, redução das fraquezas, para tornar a empresa mais competitiva, e conseqüentemente melhorar seu posicionamento no mercado.

Com relação as Oportunidades e as Ameaças, explica o autor, que se referem as características, positivas e negativas, dos produtos e/ou serviços ofertados pela empresa com relação direta ao mercado em que atua. Porém, sobre esses pontos a empresa não possui nenhuma capacidade de controle. Esses aspectos servem para mostrar a situação externa da empresa, devem ser analisadas e associadas com os aspectos internos para que possam ser traçados os mecanismos que viabilizem a empresa.

Essa análise foi aplicada no estudo de caso após o processo de diagnóstico, onde é considerado tanto o seu resultado, como o acompanhamento pessoal da empresa para uma identificação mais precisa dos pontos de força e fraqueza. Esse acompanhamento interno na entidade proporciona ao consultor analisar a empresa por diversos aspectos que não são identificáveis por meio do diagnóstico, os quais possuem uma grande relevância para a análise na matriz. Assim como também uma avaliação do mercado de atuação da empresa no estado e no país para alcançar os pontos de oportunidade e ameaças.

A partir dos resultados dessa análise houve a possibilidade da elaboração de um planejamento estratégico que, dentro do cenário apresentado. Foi produzido com a finalidade de orientar as medidas a serem definidas e postas em prática para que assim a organização possa se tornar mais eficaz, mais rentável e mais competitiva enquanto busca a redução das ameaças para a empresa, seja dentro ou fora dela.

Para uma melhor compreensão do que é considerado nas variáveis internas e externas que abrangem a empresa, a seguir é apresentado um quadro que contém pontos a serem ponderados nessa análise. Esse quadro ajuda a como observar e avaliar os fatores que interferem direta, ou indiretamente a organização, pois é muito comum dos pequenos e médios empresários se basearem pelo *feeling* empresarial, que é a intuição que o gestor, ou responsável pela empresa possui do mercado, adquirida pela experiência ao longo dos anos.

Quadro 3 - Questões potenciais a considerar em uma análise S.W.O.T.

Forças Internas	Fraquezas Internas
<ul style="list-style-type: none"> • recursos financeiros abundantes; • nome de marca bem conhecido; • nº 1 do setor; • economia de escala; • tecnologia própria; • processos patenteados; • custos mais altos (matérias-primas ou processos); • imagem da companhia/produto/marca respeitada; • talento gerencial elevado; • melhor habilidade de marketing; • produto de qualidade superior; • alianças com outras empresas; • boa capacidade de distribuição; • empregados comprometidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • falta de orientação estratégica; • recursos financeiros limitados; • pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento; • linha de produtos muito limitada; • distribuição limitada; • custos mais baixos (matérias-primas ou processos); • produtos ou tecnologia desatualizados; • problemas operacionais internos; • problemas políticos internos; • imagem de mercado fraca; • pouca habilidade de marketing; • alianças com empresas fracas • habilidades gerenciais limitadas; • empregados mal treinados.
Oportunidades Externas	Ameaças Externas
<ul style="list-style-type: none"> • rápido crescimento do mercado; • empresas rivais são complacentes; • mudanças nas necessidades/gestos do consumidor; • abertura de mercado externos; • revés de empresa rival; • novas descobertas de produtos; • boom (explosão de crescimento) econômico; • desregulamentação governamental; • nova tecnologia; • mudanças demográficas; • outras empresas buscam alianças; • grande alteração de marca; • queda nas vendas de produto substituto; • mudança nos métodos de distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> • entrada de concorrentes estrangeiros; • introdução de novos produtos substitutos; • ciclo de vida do produto em declínio; • mudança das necessidades/gestos do consumidor; • declínio da confiança do consumidor; • empresas rivais adotam novas estratégias; • maior regulamentação governamental; • queda na atividade econômica; • mudança na política do Banco Central; • nova tecnologia; • mudanças demográficas; • barreiras no comércio exterior; • fraco desempenho de empresa aliada; • tumulto na política internacional; • enfraquecimento da taxa de câmbio da moeda corrente

Fonte: FERRELL; HARTLINE (2009, p. 134-135) apud SILVA; SILVA; BARBOSA; HENRIQUE; BAPTISTA (2011, p. 06).

2.6.3 Planejamento Estratégico

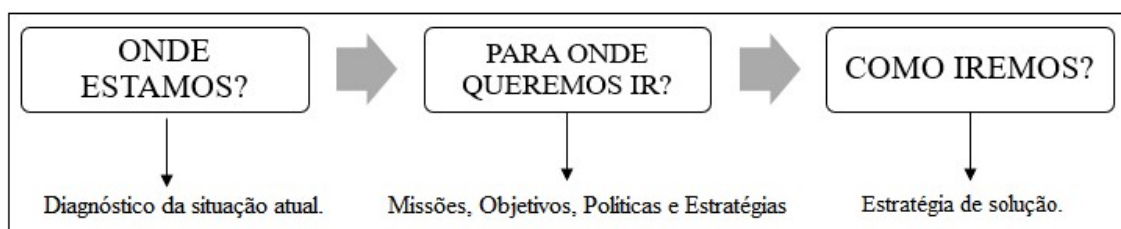
O planejamento estratégico é elaborado a partir dos objetivos da empresa, e compete ao responsável da organização identificar e apontar quais são esses objetivos, para que a partir deles possam ser estudados os meios para alcançá-los. Oliveira (2013) conceitua a estratégia, no meio corporativo, como uma definição dos objetivos que a entidade almeja alcançar e de medidas, de curto e longo prazo, a serem adotadas, bem como todos os mecanismos necessários, para que seja possível alcançar as metas traçadas inicialmente.

Saguchi (2004) explica que o planejamento estratégico consiste em determinar e ordenar informações como, missão e valores, objetivos, ambiente externo e interno, previsões de futuro, estratégias e planos de ação. E que com o planejamento estratégico a organização tem a capacidade de se preparar antecipadamente para possíveis mudanças de mercado, ou para combater falhas, ou alcançar metas pré-estabelecidas. E complementando a definição de planejamento estratégico como:

Pode-se conceituar, então, planejamento estratégico como aquele planejamento que, centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define diretrizes estratégicas (MOSIMANN; FISCH, 1999, p.47).

Assim, conclui-se que o planejamento estratégico tem como atributo a união dos cenários externos (passado, presente e futuro), as finalidades, situação atual e objetivos da empresa e as propostas de ação, a fim de organizar e coordenar a execução de tais metas para que forneçam a empresa a capacidade de alcançá-las.

Figura 2 - Desenvolvimento do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2013, p. 31).

O autor ainda apresenta algumas etapas como orientação para a elaboração de um planejamento estratégico. São elas:

- a. **Determinação da missão da empresa:** A definição da missão da organização é muito importante, pois representa o ponto norteador para o planejamento estratégico. Ele indica os objetivos da empresa e conseqüentemente as estratégias a serem utilizadas. Essa missão deve ser definida com base na avaliação das necessidades do mercado e dos produtos e/ou serviços que a empresa esteja disposta a ofertar, de forma a torná-la competitiva e rentável. Para isso devem ser ponderados fatores como, a competência da empresa, o que se espera do mercado ao longo dos anos, qualidade de produtos ou serviços, as limitações da empresa e a própria política empresarial;
- b. **Análise ambiental:** Essa análise tem como objetivo avaliar a situação da empresa tanto no âmbito interno, quanto externo. Essa etapa se refere a análise feita no tanto no Diagnóstico, quanto na Matriz S.O.W.T. como foi apresentado no tópico anterior;
- c. **Estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos:** Essas diretrizes e objetivos são alcançados a partir da análise ambiental que apresenta os parâmetros da situação da entidade como base para a escolha de tais metas. Os objetivos são os pontos onde a empresa almeja chegar. Já as diretrizes aspectos que a entidade deseja adotar, mas como meio de melhoria para ela, e não como objetivo final, por exemplo a desburocratização administrativa, redução dos gastos, aumento na produtividade, adoção de tecnologias adequadas, ou seja, as diretrizes apresentam adaptações da empresa ao mercado e as condições internas a fim de otimizar o alcance dos objetivos empresariais;
- d. **Determinação de estratégias:** A escolha dessas estratégias é feita com base na relação dos fatores produtos e mercado. Exemplos dessas estratégias são: O crescimento da empresa no mercado, aumentando as vendas dos produtos já ofertados por ela. O desenvolvimento dos produtos ofertados pela empresa, como descobrir novas finalidades para o produto vendido e investimento em marketing. O desenvolvimento do mercado em que a entidade atua, aumentando a abrangência da atuação dela, buscando novos segmentos para expansão de produtos e/ou mercados, nesse caso controlando a capacidade da organização de suprir as demandas que também irão se expandir;
- e. **Avaliação dessas estratégias:** O autor propõe alguns pressupostos para a análise das estratégias determinadas na etapa anterior, a fim de filtrar a quantidade de estratégias propostas, reduzindo apenas para as que de fato serão efetivas para a entidade. Esses pressupostos são divididos em três de caráter eliminatório que são: Caso a estratégia não aproveite as potencialidades da empresa e não explore suas oportunidades; caso a estratégia não reduza a vulnerabilidade e caso ela não elimine as ameaças internas e externas. E um pressuposto um de caráter regulador, se a estratégia mantém o risco

dentro dos limites aceitáveis. Essas análises devem ser executadas para cada estratégia proposta.

Oliveira (2018) apresenta ainda que após essas etapas citadas acima e a determinação das estratégias finais, elas podem ser classificadas, para que de acordo com as avaliações e decisões dos executivos, possa ser adotada uma sequência de prioridades que mais for conveniente. Para uma maior compreensão a respeito dessa classificação, a tabela abaixo apresenta os tipos de classificação e sua respectiva definição que o autor aponta.

Quadro 4 - Classificação das estratégias

Classificação das estratégias	Descrição
Quanto à amplitude	Macroestratégias que correspondem à ação que a empresa vai tomar perante o ambiente, tendo em vista sua missão e seus propósitos, bem como o resultado do diagnóstico estratégico; táticas funcionais; microestratégias, limitadas a determinado desafio;
Quanto à concentração	Estratégia pura, desenvolvida especificamente numa área de atividade; estratégias conjuntas, que envolve várias áreas;
Quanto à qualidade dos resultados	Estratégias fortes, que provocam alterações de impacto; estratégias fracas, cujos resultados provocam pequenas, porém significativas, mudanças;
Quanto à fronteira	Estratégias internas, que envolvem apenas reorganização de alguns setores da administração; estratégias externas à empresa, que envolvem concorrência, busca de novas oportunidades etc.; estratégias internas e externas à empresa, que proporcionam interligação entre os aspectos internos e externos dessa estratégia;
Quanto aos recursos aplicados	Recursos humanos; recursos materiais e/ou financeiros; e a combinação desses dois recursos em estratégias que os equilibram;
Quanto ao enfoque	Pessoais, que representam os valores, motivações, técnicas para lidar com o pessoal e execução de tarefas pelo executivo; e empresariais, que representam a ação da empresa perante seu ambiente (macroestratégia).

Fonte: Oliveira (1987) apud Oliveira (2013, p. 41).

Na elaboração do planejamento estratégico, alguns questionamentos servem para organizar o planejamento, como por exemplo: O que será feito? Como e Onde será feito? Quando ou Quanto tempo demandará para ser realizados? Quem será o responsável? Qual o custo? Assim é possível tornar o planejamento mais prático de ser acompanhado, a especificação do que deve ser implementado, o tempo de implementação das mudanças, os respectivos responsáveis, o custo estipulado etc.

Após essas etapas, a determinação das estratégias e a sua ordem de prioridade, o trabalho a ser realizado é o de implementação e acompanhamento ao longo dos meses. Para isso a atuação do consultor é de estar auxiliando nesse processo, bem como sanando dúvidas e dificuldades durante as transições. Isso é feito por meio de orientação aos gestores da organização, permitindo que eles comandem as mudanças.

Os resultados podem ser acompanhados de diversas formas, por meio de resultados contábeis, fechamentos financeiros da empresa (tudo que foi faturado no mês em questão menos as despesas operacionais e não operacionais), este em questão permite observar outros aspectos como, o aumento do faturamento, a capacidade competitiva (Preço de Venda X Preço de Mercado) e redução dos custos.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado no presente trabalho é o estudo de caso qualitativo, a partir do qual o mesmo será realizado como um serviço de consultoria em uma empresa de médio porte (classificação de porte empresarial por faturamento) do ramo de comércio e serviço de aço e ferro, situada na cidade de Fortaleza-CE.

Primeiramente, a pesquisa realizada foi desenvolvida por meio de um levantamento bibliográfico que serviu como base para a estruturação dos conceitos e das etapas da consultoria organizacional; após essa fundamentação teórica, houve a aplicação na prática, analisando-se seus efeitos.

Essa aplicação se dar-se na sequência que foi abordada anteriormente capítulo 2, primeiramente com o diagnóstico empresarial, seguido da matriz S.W.O.T. e do planejamento estratégico. Com isso, após a aplicação, os resultados são apresentados e analisados. O instrumento de medida dos efeitos resultantes do processo de consultoria nessa empresa se dá por meio da análise dos fechamentos financeiros da organização, o qual será detalhadamente explicado a partir de uma análise horizontal que consiste em analisar os resultados periodicamente ao longo de um determinado tempo, ou seja, comparando-se os impactos ao longo dos meses, conforme as medidas tenham sido postas em prática.

Esse estudo foi realizado tanto de forma presencial, como de forma online, por meio de reuniões, acompanhamentos de rotinas, a aplicação dos questionários do diagnóstico empresarial, o levantamento de informações para a matriz S.W.O.T. e a elaboração do planejamento estratégico, de transferências de informações conforme fosse necessário, de 1º de abril a 30 de setembro de 2018.

Todo o processo de consultoria foi executado pelo autor do presente trabalho, sendo responsável, durante o período de estudo, pela implantação das ferramentas na empresa, a coleta e tratamento dos dados obtidos e suas respectivas análises, que serão feitas com base no conhecimento teórico fundamentado, verificando as mudanças causadas pelo processo de consultoria nos resultados operacionais da empresa.

4 REVISÃO DE LITERATURA

O quadro abaixo apresenta um resumo sobre os artigos que foram selecionados a partir da sua correlação com os assuntos abordados no presente trabalho, e com a sua abordagem acerca dos mecanismos aqui utilizados, tendo em vista que não foram identificados trabalhos que utilizassem a mesma proposta de união dos mecanismos utilizados em um mesmo processo de consultoria. Esse quadro tem por finalidade uma rápida compreensão dos artigos, e logo após, serão abordados de forma mais detalhada nos resumos de cada artigo.

Quadro 5 – Revisão de Literatura

Autores e Ano de publicação	Título	Objetivo	Resultados
CALIARI; SCHERER, 2016	Por que contratar um serviço de consultoria empresarial? Uma visão de consultores e empreendedores.	Definir Os fatores que influenciam a utilização dos serviços de consultoria pelos empreendedores no município do estudo.	Foram elencados no grupo entrevistado diversas razões que levam a busca pelo serviço de consultoria.
SILVA <i>et al.</i> , 2011	Consultoria organizacional: Uma experiência na ativo tecnologia.	Fazer um diagnóstico da empresa analisando as políticas de pessoal e as relações interpessoais, buscando melhorias e soluções para que ela possa atingir com maior eficiência seus objetivos.	Foram identificados problemas com a gestão de pessoas, por falta de profissional qualificado. Há sistemas inovadores, porém com dificuldades de comunicação, alta rotatividade e centralização de atividades pelo nível gerencial. Há a necessidade de melhorias organizacionais para maior eficiência da empresa.
DONADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012	Consultoria para pequena e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro.	Identificar entre as pequenas empresas de comércio do município de Barra do Piraí, a utilização da consultoria empresarial como instrumento estratégico de desenvolvimento no mercado.	Constatou-se que a maioria das empresas conhecem apenas superficialmente sobre os serviços de consultoria, grande parte não conhece consultores na região, o que dificulta o acesso ao serviço e por isso não utilizam essa ferramenta. Concluindo que o serviço de consultoria pode apoiar as pequenas empresas em seu crescimento no mercado.

<p>ALVES; DIAS; MONSORES, 2015</p>	<p>Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas.</p>	<p>Favorecer um melhor entendimento sobre o espaço de consultoria brasileiro, o seu crescimento, sua relação com empresas de pequeno e médio porte, e a implementação e atuação do SEBRAE-SP no mercado.</p>	<p>O serviço ofertado pelo SEBRAE ganhou notoriedade no mercado pela sua atuação junto às pequenas e médias empresas, além de agregar conhecimento a esse universo por meio de sua união da formação acadêmica com experiência no mercado, a partir do conglomerado de profissionais que o compõe, atuando nas mais diversas áreas específicas.</p>
<p>BEZERRA <i>et al.</i>, 2014</p>	<p>Consultoria: O papel do consultor nas organizações privadas.</p>	<p>Evidenciar a importância do consultor na empresa, compreender como são realizadas as mudanças na organização pelo consultor e explicar a necessidade da flexibilização por parte da empresa e do gestor, frente a essas mudanças.</p>	<p>Apresentou como as mudanças propostas pelo consultor para a empresa são de grande relevância, e que para isso o gestor e o consultor devem-se apoiar para alcançarem a maior eficiência nesse processo, visando o desenvolvimento da organização. E o consultor deve saber lidar, equilibradamente, com as diversas opiniões que podem ser contrárias ou a favor de seu pensamento.</p>
<p>GOULART JÚNIOR <i>et al.</i>, 2014</p>	<p>O diagnóstico organizacional como uma ação estratégica de pessoas</p>	<p>A partir de um diagnóstico organizacional definir as necessidades e ações estratégicas para melhorias ao trabalhador, seu comprometimento e o desenvolvimento da organização.</p>	<p>O diagnóstico organizacional, possibilitou compreender suas condições organizacionais e criar estratégias para alcançar as melhorias aos trabalhadores, promovendo a identificação do trabalhador com a missão e valores da organização, e favorecendo sua satisfação com o trabalho e a organização.</p>

CHIUSOLI, 2017	A Teoria e a Prática de uma proposta de um Diagnóstico Empresarial	Compreender a estrutura e a gestão das empresas, a fim de definir medidas para seu desenvolvimento competitivo e pôr em prática as metas traçadas a partir das exigências dos clientes.	O mercado se desenvolve com a especificação da necessidade do cliente, impactando diretamente nas empresas. Para a competitividade é necessário um conhecimento claro das características internas e externas, por meio do diagnóstico empresarial e do gestor.
APPIO <i>et al.</i> , 2009	Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil.	Coletar e analisar, por meio de uma pesquisa exploratória, características da cooperativa Muza Brasil no mercado.	Identifica os pontos críticos e auxilia na tomada de decisões a cerca desses pontos para saná-los.
TEIXEIRA; ALONSO, 2014	A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas.	Demonstrar a importância do planejamento estratégico para empresas de pequeno porte, avaliando a implementação, a eficácia e os resultados obtidos.	Observou-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta que melhor responde às exigências do mercado, auxiliando as empresas, com baixo custo, a identificar as falhas, solucioná-las e buscar medidas de otimização empresarial.
FERREIRA <i>et al.</i> , 2005	A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas.	Analisar a importância da utilização do planejamento estratégico para que as empresas se mantenham no mercado, possam crescer e adquirir estabilidade.	A utilização correta do planejamento estratégico proporciona diversos benefícios para as empresas, colaborando com o ajuste ao mercado e a capacidade competitiva. Além de evidenciar a importância de capacitação dos gestores para que melhor usufruir da ferramenta.

1. Esse artigo busca apresentar ao leitor os fatores que influenciam empreendedores a buscarem os serviços de consultoria na região que foi realizado o trabalho, no município de Santana do Livramento, Rio Grande do Sul, usando como amostragem para a pesquisa 5 representantes empreendedores e 5 representantes consultores para entrevistar. A partir dos resultados obtidos pôde-se observar que, para os consultores, os empreendedores buscam a consultoria como uma forma de auxílio para resolver

problemas que a empresa esteja enfrentando, mesmo essa não sendo sua principal função. Já na visão dos empreendedores, a busca pela consultoria visa a melhoria da gestão e ampliação dos serviços diante o mercado.

Para os consultores a primeira etapa da consultoria consiste em uma conversa informal, como um “pré-diagnóstico” a fim de reduzir os riscos do insucesso da consultoria. Enquanto tanto empreendedores, quanto consultores concordaram a respeito da importância da visão externa à empresa por meio da consultoria, para um diagnóstico mais preciso e efetivo, por causa da visão profissional e do fato de não estar envolvido com os tramites da organização, o que pode auxiliar os gestores da melhor forma.

Foi observado também que, de acordo com a experiência dos consultores, um dos principais empecilhos para o serviço da consultoria é a falta de comprometimento dos clientes, que comumente enxergam a consultoria apenas como um custo adicional (uma visão comum no meio empresarial), desmerecendo os benefícios proporcionados, mesmo que a longo prazo, muitas vezes.

2. O artigo escolheu a empresa Ativo Tecnologia e Serviços Ltda para a realização da pesquisa e construção do artigo, uma empresa no ramo de telemarketing, com o objetivo de trazer reflexões sobre essa modalidade de atuação, desenvolvendo uma consultoria organizacional na área de Recursos Humanos.

Ele mostra que a consultoria é um serviço de apoio a gestores e empresários, que auxilia no processo de tomada de decisões estratégicas, impactando nos resultados da organização. E também que a implantação do processo de Consultoria Interna na área de Recursos Humanos busca descentralizar as informações da organização, oferecendo ao cliente um melhor atendimento, com a intenção de gerar uma aproximação e conhecer as suas reais necessidades, além de colocar em prática as tendências de RH e atuar de acordo com as estratégias da organização.

A pesquisa apresentou como resultado, problemas relativos à Gestão de Pessoas, pois a empresa não contava com a assistência de um profissional qualificado para atuação em RH. Os sistemas mostraram-se inovadores, porém há problemas na comunicação organizacional, alta rotatividade e centralização de atividades pelo nível gerencial. Há a necessidade de melhorias em alguns pontos, visando programas que possam beneficiar seus colaboradores e assim alcançar o sucesso da organização.

Dessa forma, concluiu-se que há a necessidade de reestruturação geral da área de Administração de Pessoal, a fim de que não ocorra futuros transtornos para a empresa.

Sugerindo-se cursos de capacitação, melhorias no ambiente de trabalho e técnicas de supervisão. O trabalho de consultoria também proporcionou a gestão de RH uma visão mais ampla dos procedimentos da organização.

3. Observando o mercado organizacional brasileiro, nota-se a presença e a importância dos micros, pequenas e médias empresas, as quais apresentam uma taxa de crescimento desde o final dos anos 1990 no Brasil e que possui uma elevada participação na economia do país, inclusive na geração de empregos. Com isso, cresce também a demanda por serviços de suporte de gestão.

O Brasil é um importante centro para empresas de consultoria, contendo até escritórios das principais consultorias do mundo. Nos últimos anos, com o aumento na busca por auxílio de gestão pelos empresários, o setor de consultoria apresenta um número crescente de serviços de consultoria, tanto empresariais, quanto autônomos. Outro mercado que tem se expandido para esses consultores é a contratação de seus serviços no auxílio dos projetos desenvolvidos pelas consultorias acadêmicas ou entidades, como o SEBRAE, SENAI, FIESP entre outras. Donadone (2002, 2009) identificou e dividiu o espaço de consultoria brasileiro em três polos no mercado: Consultorias multinacionais, Consultorias brasileiras e Consultorias universitárias.

Curnow e Reuvid (2003) *apud* Donadone, Silveira e Ralio (2012) explicam a taxa de crescimento de consultoria por três fatores, a tendência de terceirização (*outsourcing*) no setor privado para reduzir custos e aumentar a eficiência; a necessidade de melhorar a performance das atividades para se adequar à nova realidade competitiva do ambiente globalizado e o processo de privatização de empresas públicas atrai novas consultorias para atuarem no Brasil.

Outro mercado que tem se expandido para esses consultores é a contratação de seus serviços no auxílio dos projetos desenvolvidos pelas consultorias acadêmicas ou entidades, como o SEBRAE, SENAI, FIESP entre outras. A exemplo desses projetos, pode-se citar os arranjos produtivos locais, que, reunindo um número mínimo de empresas do mesmo segmento junto à sua associação representativa, recebem consultorias as mais diversificadas, além de treinamentos técnicos e comportamentais. Os consultores são contratados via entidade (SEBRAE ou FIESP) e atuam no Polo (região), em todas as empresas participantes, com seu conhecimento específico (RALIO, 2007).

O SEBRAE inicialmente criado como uma iniciativa governamental, foi privatizado e tornou-se um serviço social autônomo denominado Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Ele funciona a partir da contratação de profissionais que possuíssem conhecimento acadêmico nas diferentes áreas de administração e gestão de empresas a fim de formar um conglomerado de profissionais vindos de diversas áreas específicas de atuação como: Administração de Empresas, Engenharia, Informática e Direito, com o intuito de desenvolver os produtos e serviços que viriam a atender o empresário de empresa de pequeno porte, aliando com possibilita que ele possa fazer a relação entre o referido segmento e o ferramental acadêmico.

Inicialmente, o objetivo do SEBRAE era dar suporte às pequenas e médias empresas em todo Brasil, porém sua atuação sofreu algumas modificações e adequações às demandas. Após a privatização começou a atuar às micro e pequenas empresas, que correspondem a grande parte dos postos de trabalho e relevante participação na economia do estado de São Paulo.

O SEBRAE atua na contribuição da organização junto às empresas em processo de desenvolvimento, propondo soluções e fornecendo ferramentas para que o empresário de negócios de pequeno porte possa gerir a sua empresa de forma cada vez mais autônoma e eficiente.

A atual forma de atuação da instituição, decorrente das mudanças ocorridas ao longo do tempo e com as mudanças do mercado, promove uma aproximação entre a teoria academia e a experiência do SEBRAE, o que acarretou no fato de atualmente a instituição é referência no campo de micros e pequenas empresas, não apenas na prestação de serviço, mas também produzindo conhecimento acerca do universo em que atua.

4. O Brasil apresenta uma alta taxa de crescimento anual de Microempreendedores Individuais, segundo uma pesquisa do SEBRAE (2013). Com a globalização e o avanço tecnológico as empresas tiveram que se ajustar em um novo mercado, com grande competitividade, alta carga tributária, escassez de mão de obra qualificada e novas exigências dos consumidores, e com as pequenas empresas não foi diferente para manterem-se no mercado.

As pequenas empresas geralmente não possuem profissionais qualificados que possam avaliar as fragilidades existentes nos mais diversos setores, e muitas vezes até mesmo a falta de capacitação dos gestores para isso. Assim, a necessidade de utilizar um serviço

de consultoria vem como um auxílio para melhor entender a situação da empresa, buscar soluções eficientes e otimização da empresa.

Após a aplicação dos questionários em 60 (sessenta) pequenas empresas do município de estudo, a autora observou-se e apresentou os seguintes resultados, que 58% das empresas participantes conhecem os serviços de consultoria, porém de forma superficial. 32% dos empresários do município já utilizaram os serviços de consultoria, enquanto 68% não o utilizam.

Ainda dos resultados obtidos pela autora foi possível observar que o setor que mais apresenta necessidade de um auxílio de uma consultoria, é o administrativo. O que denota a grande dificuldade que os empresários têm e gerir o seu negócio. E se identificou que 27% dos empresários estão dispostos a investir nesse serviço, enquanto 23% não está disposto e 50% depende, por não conhecerem sobre consultoria e receio sobre os custos de investimento.

Com o estudo foi possível observar que a consultoria é uma prestação de serviço onde o profissional da área dá um auxílio ao cliente, em busca de corrigir os erros, e evitar problemas futuros. Entretanto, ainda há uma grande resistência por parte dos empresários quanto à consultoria, principalmente quando se trata de empresa familiar, por acharem que por ser de pequeno porte, não há a necessidade de se investir nesse serviço, e até mesmo por receio de expor seus negócios a um profissional de fora da empresa. Mas que é necessário que compreendam a consultoria como um investimento que ajudará sua empresa a crescer e permanecer no mercado.

5. O referido artigo mostra a importância do consultor empresarial dentro de uma organização privada. Este tem seus serviços contratados pela empresa por um determinado período de tempo, para que possa conhecer as rotinas empresariais, o setor atuante, as ferramentas utilizadas, as atividades desenvolvidas, etc., e possui como principal função, diagnosticar e analisar os problemas existentes dentro da empresa, e com isso, propor soluções para resolvê-los e buscar melhorias para a entidade. O consultor pode atuar com autonomia mediante a concordância do gestor, ou em apoio mútuo, através de apresentação de propostas e resultados a serem analisadas juntamente com os responsáveis e possibilitando as tomadas de decisões em conjunto.

Porém, os consultores podem deparar-se com obstáculos que dificultem o trabalho, como o prazo de execução do serviço de consultoria e para apresentar resultados, a

incerteza de aprovação de suas propostas e apontamentos de problemas internos, dificuldade de acesso a informações precisas, dentre outros.

Com os resultados, o artigo evidencia a importância do consultor em uma empresa, podendo, a partir da experiência profissional, beneficiá-la propondo melhorias que visem sanar as fragilidades apresentadas, ofertando uma visão externa sobre as atividades exercidas internamente, e soluções inovadoras e dinâmicas, influenciando também na postura empresarial frente ao mercado, melhorando seus resultados e a possibilidade de concorrência. O trabalho do consultor, juntamente com os gestores, indica como ele pode apresentar medidas que tornem a empresa mais eficiente e estável.

6. Com o crescimento acelerado do mercado e o avanço no mundo dos negócios, há mudanças significativas que afetam as organizações que precisam se ajustar ao mercado, adotando medidas de gestão mais efetivas, políticas de redução de custos, dentre outras ferramentas. Para isto é essencial que as ações estratégicas da organização e a gestão pessoal trabalhem de maneira concomitante, para que ocorra equilíbrio na relação entre trabalhadores e nas medidas a serem implementadas, favorecendo alcançar os objetivos desejados. Este trabalho teve como objetivo desenvolver argumentos sobre a gestão estratégica de pessoas, mantendo o diagnóstico organizacional como instrumento indispensável, que auxiliará o gestor de pessoas a entender as necessidades e elaborar estratégias, proporcionando o desenvolvimento da organização.

A gestão estratégica de pessoas deve observar as necessidades do quadro de pessoal, considerando o comportamento humano, avaliando e motivando-o em seu amadurecimento profissional dentro da empresa. Busca de programas e atividades que auxiliem a gestão a alcançar melhor eficiência com os colaboradores, e para os resultados dentro da organização. Essas estratégias devem buscar fornecer ao trabalhador promoção a saúde, satisfação com o trabalho e outras necessidades que irão fomentar a qualidade do trabalho realizado por eles em uma organização.

O diagnóstico organizacional irá avaliar criteriosamente o desempenho da organização e buscar identificar os pontos de fragilidade, para que assim possa obter uma relação clara dos problemas que esta sofre, além de poder auxiliar no planejamento estratégico, desenvolvendo formas para solucionar estes problemas. Lembrando que para o diagnóstico também envolve o meio cultural e ideológico que a empresa se apresenta, sendo necessário também a avaliação do meio externo, seu público alvo, sua concorrência, ou seja, o mercado em si.

Algumas atividades poderão ser aplicadas para a obtenção do diagnóstico, a saber: a pesquisa de clima, voltada para a qualidade das informações extraídas da investigação, que deve estar unido ao planejamento estratégico da organização; a entrevista de desligamento, que investiga as causas do desligamento de funcionários e suas consequências, considerando quais os efeitos que o empregado apresentava em sua função; análise da rotatividade ou turnover, que avalia o fluxo de entrada e saída de trabalhadores; controle e análise do absenteísmo, tem como objetivo investigar as causas que levam o trabalhador a ausentar-se no seu horário de trabalho e o que pode ser feito para evitar tais faltas. O diagnóstico organizacional torna-se, então, imprescindível para a descoberta do descontentamento dos funcionários e as necessidades das organizações. Em companhia deste resultado criam-se estratégias de mudanças que influenciarão no desenvolvimento positivo tanto do profissional quanto das organizações.

7. O artigo busca compreender a estrutura e gestão das empresas. Entender e analisar seus sistemas organizacionais em todos os seus setores, explorando como se articula a gestão representativa de cada um. Apresentando meios de como trabalhar os pontos fracos, para melhorarem e tornarem-se relevantes dentro da empresa e com impactos positivos e os pontos fortes que precisam ser aprimorados para que sejam estabelecidos de forma efetiva, visando alavancar o fluxo de crescimento e manter a sua estabilidade no mercado empresarial.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, os setores de uma empresa podem apresentar falhas que precisam ser analisadas com cautela. Dentre elas está a estruturação, maquinário, materiais de produção e mão de obra. Além disso, há também as mudanças de mercado que podem trazer efeitos negativos, tendo em vista a necessidade urgente da empresa acompanhar essas mudanças e o seu alto custo, muitas vezes.

Outro ponto a se observar, é que na hora de montar um planejamento estratégico, é necessário que seja bem analisada a realidade da empresa para não propor medidas inalcançáveis, e já se torne um empecilho antes mesmo de ser posto em prática.

Do ponto de vista financeiro, o problema se encontra no momento em que é necessário se tomar emprestado seu próprio capital para que seja usado como investimento em fornecedores, tendo em vista que o custo para repor podem tornar-se mais altos. Já na questão dos fornecedores, ainda se encontra uma dificuldade em se obter uma matéria prima com alta qualidade e que o preço seja agradável ao cliente e compatível com o

mercado.

Mediante os resultados obtidos pode-se afirmar que a grande maioria das empresas precisa se ajustar as exigências do mercado e dos clientes, e com isso são feitas as mudanças e investimentos necessários para se manter competitivamente no mercado. Essas inovações afetam todos os setores dentro de uma empresa, tendo em vista que todos necessitam estar preparados para as demandas operacionais e as metas traçadas. Para isso é necessário conhecer o mercado e suas exigências, para que seja possível tomar medidas efetivas que gerem uma obtenção de lucro para as empresas, desenvolvimento tecnológico e operacional e conseqüentemente uma estabilidade empresarial.

8. O presente artigo tem como objetivo ressaltar a importância do planejamento estratégico nas organizações para a previsão de um futuro próspero e competitivo. Exemplificado no estudo da empresa Muza Brasil, foram coletadas informações, através de uma pesquisa exploratória, que auxiliaram na elaboração do planejamento estratégico da cooperativa.

A fim de contribuir significativamente com a cooperativa em estudo, foi sugerido, através da coleta e estudo das informações, a implantação de Missão, Visão e Valores para o alcance dos objetivos. A definição da missão e visão da organização, foi ponto chave para qualquer tipo de análise e tomada de decisões, pois deu origem ao planejamento estratégico. Esta análise do ambiente ocorre por meio externo (oportunidades e ameaças) ao qual a cooperativa Muza Brasil está exposta, bem como o ambiente interno (pontos fortes e fracos) da referida cooperativa.

Os resultados obtidos garantem o sucesso da empresa no mercado competitivo em que se encontra, contudo, servem de alerta os diagnósticos dos pontos fracos e das ameaças encontradas para serem minimizadas ou corrigidas, a fim de garantir a prosperidade da cooperativa Muza Brasil de ser e permanecer competitiva no mercado.

9. Com base na crescente quantidade de pequenas empresas atuantes no mercado, e tendo em vista sua importância para a economia nacional, desde o aquecimento na economia, como geração de empregos e concorrências nos setores, destaca-se as diferenças na gestão, quando comparada com grandes empresas, o que torna as torna suscetíveis a problemas gerenciais e operacionais, que põe as põe em risco. Há também, circunstâncias que as afetam com mais intensidade, como as mudanças rápidas nos

ambientes econômico, social, político e tecnológico, o que obriga as organizações a se adaptarem rapidamente à conjuntura, a fim de manterem-se competitivas.

Com isso, justifica-se a necessidade de utilização de ferramentas de administração e controladoria para organizar a empresa, e proporcionar uma capacidade de ajustar-se no mercado, como o planejamento estratégico. Para a elaboração deste, é essencial realizar um trabalho de avaliação e reconhecimento em cada ambiente da empresa. Analisar os setores externos e internos, dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças existentes, a fim de determinar a amplitude de atuação do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico estimula os administradores a pensarem em termos do que é de fato importante e relevante para a empresa e sua eficiência.

Em virtude das turbulências do mercado as organizações buscam atender as exigências atuais, além de que para as pequenas empresas é determinante uma boa gestão organizacional. Com isso, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão fundamental que responde da melhor forma as demandas do mercado, auxilia a gestão a prever problemas para contorná-los, assim como, resolver os já existentes, tornando-a competitiva no mercado, e com baixo custo de investimento.

- 10.** Uma pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2004) informa que entre 70% e 80% das empresas no Brasil fecham antes de dois anos de vida, e a falta de planejamento pode ser o principal fator. É muito comum as micro e pequenas empresas não possuírem um planejamento de onde se deseja chegar com a empresa, tem-se a ideia e abre a empresa para experimentar. Porém, o segredo entre um negócio bem-sucedido e um à beira da falência está em saber se planejar.

É crescente, tendo em vista as turbulências e exigências do mercado, a busca por ferramentas e técnicas gerenciais que otimizem as empresas e o planejamento estratégico é uma dessas ferramentas. O futuro das organizações está diretamente relacionado com as ações realizadas no presente, e o planejamento vem como uma forma de lançar as bases para a construção desse futuro, frente as mudanças que podem ocorrer, e evidenciando a sua importância para as empresas. E no Brasil normalmente os recursos das pequenas e médias empresas são limitados para sua adaptação as mudanças do mercado, por isso também o planejamento é essencial ainda para auxiliá-las a melhor utilizarem suas capacidades e reduzirem as perdas.

O planejamento estratégico tem sua base nos objetivos das organizações, desenvolvendo estratégias que guiarão a obter um melhor resultado. Mas para isso ressalta a

importância de dois fatores essenciais, o primeiro que todos os envolvidos na empresa tenham consciência da missão e dos objetivos que ela tem a alcançar, para que possa haver um trabalho em conjunto para um mesmo objetivo. E por seguinte a necessidade de um diagnóstico empresarial que capta e mantém atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria (externo e interno), visando identificar e monitorar as variáveis competitivas que lhes afetam.

Por fim, o artigo ressalta a importância do planejamento estratégico para a gestão das empresas no Brasil, com o diagnóstico estratégico, a definição das diretrizes organizacionais (missão e objetivos), e que a sua utilização de forma correta trará inúmeros benefícios para as empresas, como a capacidade de se ajustar ao mercado e manter-se competitiva. Com isso, é importante também capacitação dos gestores para que possam usufruir ao máximo dos benefícios ofertados por essa ferramenta.

Com essa revisão de literatura, pode-se observar o crescimento da consultoria no cenário nacional e a atuação dos mecanismos, sua importância, finalidade e eficiência, fundamentando tudo que foi apresentado no capítulo 2, sobre a consultoria e também os métodos utilizados neste trabalho.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 Histórico e Estrutura Empresarial

A organização encontra-se no mercado de comércio e serviços de ferro há dez anos, uma empresa familiar que iniciou com capital próprio e com pequeno porte. Com o tempo cresceu, aumentou número de clientes, de faturamento e conseqüentemente as demandas, com isso viu-se a necessidade de um espaço maior e maquinário para atender ao crescimento de mercado e as demandas.

Para isso optou-se por buscar empréstimos junto aos bancos, que acabou por ocorrer em altíssimos juros a serem pagos. Infelizmente, no mesmo período a economia nacional entrou em crise, retraindo as vendas, o que conseqüentemente impossibilitava honrar com todas as contas por falta de dinheiro. Com isso, novas dívidas surgiram por atraso de impostos gerando mais juros, assim perdendo até mesmo a capacidade competitiva no mercado.

Nesse cenário deficitário e, sem capacidade de se reerguerem sozinhos, os donos optaram por um serviço de consultoria organizacional, com o objetivo de reorganizar a empresa estrutural e financeiramente. Essa reorganização visaria a capacidade da empresa voltar a ter lucro, permitindo quitar as dívidas e os impostos atrasados, e ser capaz de voltar a competitividade do mercado, para que após o serviço de consultoria eles possam administrar de uma forma eficiente.

5.2 Execução da Consultoria

5.2.1 Aplicação do Diagnóstico Empresarial

Como explicado no capítulo sobre o Diagnóstico Empresarial, o questionário do **Apêndice A** foi dividido e direcionado aos responsáveis de cada área a qual se refere. Os mesmos se propuseram a responder com veracidade o questionário, sem omitir nenhuma informação, ou sem tentar mascarar alguma situação de fragilidade, tendo em vista que foi explicada a necessidade da conformidade das respostas, para que os pontos fortes e fracos dentro da empresa pudessem ser externalizados nessa primeira etapa.

Após receber o questionário devidamente respondido, como pode ser observado no **Apêndice C**, os dados foram transpostos tal qual para a planilha que proporciona uma melhor visão dos resultados, conforme abaixo. Lembrando que o índice utilizado para avaliar, foi explicado como se calcula no capítulo 2, sobre diagnóstico empresarial, e que o grau

apresentado corresponde a qual intervalo de classe que o índice se encontra conforme na legenda ao lado.

Tabela 1 – Diagnóstico sintético

Análise Geral da Empresa	
Total	87
Pontos Positivos	23
Índice	0,79
Grau	Deficiente

Legenda	
Deficiente	0,00 - 0,99
Regular	1,00 - 1,99
Adequado	2,00 - 3,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nesse primeiro quadro está representado uma visão geral da empresa, onde utiliza o total de perguntas feitas, em todas as áreas do questionário, e o somatório das respostas positivas. Aplica a fórmula do índice para saber qual a situação geral da empresa. Com base na legenda vê-se que o índice da empresa inicialmente encontra-se em um grau DEFICIENTE, indicando que a empresa está em um péssimo estado de saúde organizacional, tendo muitos pontos a serem trabalhados e melhorados em sua estrutura para que possa torná-la mais eficiente. Porém esse quadro não é suficiente para entendermos onde encontram-se as fragilidades mais profundas da empresa. Para isso os diagnósticos foram divididos também por cada área conforme a seguir.

Tabela 2 – Diagnóstico analítico setorial

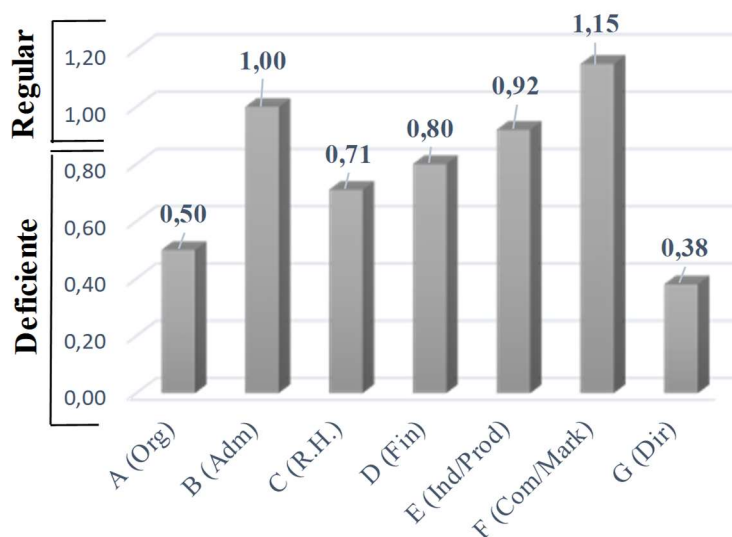
Análise Organizacional		Análise Administrativa		Análise Recursos Humanos (R.H.)	
Total	12	Total	9	Total	17
Pontos Positivos	2	Pontos Positivos	3	Pontos Positivos	4
Índice	0,50	Índice	1,00	Índice	0,71
Grau	Deficiente	Grau	Regular	Grau	Deficiente
Análise Financeira		Análise Indústria - Produção - Serviço		Análise Comercial - Marketing	
Total	15	Total	13	Total	13
Pontos Positivos	4	Pontos Positivos	4	Pontos Positivos	5
Índice	0,80	Índice	0,92	Índice	1,15
Grau	Deficiente	Grau	Deficiente	Grau	Regular
Análise Gerência - Diretoria		Legenda			
Total	8	Deficiente	0,00 - 0,99		
Pontos Positivos	1	Regular	1,00 - 1,99		
Índice	0,38	Adequado	2,00 - 3,00		
Grau	Deficiente				

Nesses quadros é possível observar a situação por setor. Os setores Administrativo e Comercial-*Marketing* são os únicos que apresentam uma condição melhor, com relação aos demais. Porém, mesmo esses setores tendo resultados melhores, o índice de cada um indica que também precisam de atenção para melhorias e que não há setores saudáveis na.

Os demais setores apresentam índices DEFICIENTES que indica uma posição preocupante à empresa, principalmente pela quantidade de setores nessa situação. Estes são importantes para os resultados da empresa, precisam ser cuidadosamente analisados e trabalhados com maior ênfase para que essas deficiências possam ser amenizadas o mais breve possível, a fim de evitar futuros transtornos, podendo, assim, deixar a empresa em situação mais grave. A importância de melhorar os resultados dos setores, ou ao menos amenizar as fragilidades apresentadas, visa também os futuros impactos que podem causar à entidade de forma positiva.

Os gráficos a seguir permitem uma melhor análise dos dados coletados com esse diagnóstico. Podendo observar melhor os índices por setor no gráfico de colunas, e no gráfico de radar é possível identificar quanto (em porcentagem) cada setor impacta sobre a empresa.

Gráfico 1 - Diagnóstico empresarial por setor



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

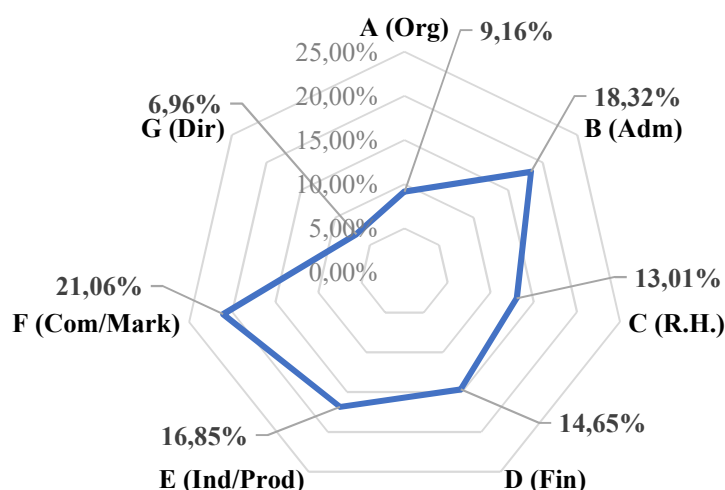
Como apresentado anteriormente, o quadro indica os setores mais fortes apresentando índices acima de 0,99, como no Setor Administrativo com 1,00 de índice e o Setor Comercial e *Marketing* com 1,15. Enquanto os setores mais fracos com os índices abaixo de 0,99 de acordo como apresentado na legenda das tabelas.

Os setores podem ser organizados em 3 grandes áreas dentro da estrutura de organização, o que ajuda na observância do próximo gráfico, verificando quais os impactos de

cada área para a entidade de acordo com a realidade de atuação da mesma. Abaixo é possível visualizar como fica essa divisão, e quais setores compõem cada área:

1. Administrativa Gerencial;
 - Organizacional e Diretoria
2. Administrativa Operacional;
 - Administrativo, Recursos Humanos e Financeiro
3. Operacional de Produção.
 - Indústria / Produção / Serviço e Comercial / Marketing

Gráfico 2 - Representação de impacto por setor



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A primeira área, Administrativa Gerencial, apresenta 16,03% de impacto sobre a empresa. A segunda área, Administrativa Operacional, com seus três setores, contabilizam 45,92% de impacto. E por último, a terceira área Operacional de Produção indica em sua composição um total de 38,05% de influência sobre a empresa.

Essa primeira etapa proporciona uma análise inicial da situação empresarial, mas, ainda não é o suficiente para preparar um plano de ação consistente a fim de reverter as fragilidades existentes na organização. São necessárias outras etapas de acompanhamento e análise para que possam ser observados, imparcialmente e sem intervenção, para identificar uma maior riqueza de detalhes. A partir dessa observação, agregada com o conhecimento das

características de mercado, proporciona a base de informação necessária para a elaboração da Matriz S.W.O.T. como poderá ser observado a seguir.

5.2.2 Análise da Matriz F.O.FA. (ou S.W.O.T.)

A elaboração da Matriz S.W.O.T. foi realizada conforme explicado no capítulo sobre a mesma. Analisando a empresa por interiormente, acompanhando as atividades e em contato direto com os responsáveis para identificar os pontos internos, forças e fraquezas. E estudando o mercado juntamente com a experiência dos diretores proprietários foi possível definir os pontos externos, oportunidades e ameaças.

Quadro 6 - Matriz S.W.O.T. aplicada no estudo de caso

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	1. Aliança entre empresas; 2. Produto de qualidade superior; 3. Boa logística de distribuição; 4. Empregados comprometidos; 5. Instalações adequadas para vendas, estoques e serviços; 6. Capacidade de agregar valor com serviços; 7. Controle de Contas empresariais; 8. Ótima localização.	1. Não possui Plano de Investimento; 2. Altas taxas de cartão; 3. Sistema Operacional pouco eficiente; 4. Falta de um sistema de Orçamento; 5. Falta de controle de Custo de Mercadoria Vendida; 6. Falta de Indicadores de Desempenho Periódicos; 7. Lento crescimento empresarial; 8. Não possuir indústria.
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	1. Mão de obra não especializada; 2. Apoio de empresas produtoras de material para revenda; 3. Aliança estratégica com os maiores participantes do setor; 4. Diversificação das necessidades do consumidor; 5. Longa durabilidade dos produtos.	1. Riscos operacionais; 2. Preço de material de revenda voláteis; 3. Crises no comércio afetando faturamento; 4. Grande concorrência; 5. Queda no setor de construção; 6. Dificuldade de financiamento bancário; 7. Desvalorização da moeda nacional; 8. Empresas rivais com preços e qualidades menores; 9. Queda no poder aquisitivo do consumidor.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Conforme pode ser observado no quadro anterior, foram apresentados os pontos fortes e fracos da empresa, e as oportunidades e ameaças do mercado, que influenciam direta e indiretamente sobre o desempenho empresarial.

Os pontos fortes da empresa apresentados denotam os benefícios competitivos que a organização possui e estão centrados nos recursos financeiros e nas vantagens de estrutura e localização empresarial. Enquanto os pontos fracos são os que indicam uma desvantagem competitiva, e já essas indicam uma ineficiência na administração gerencial e nos controles internos, como podem ser observados na matriz.

Relacionando com o mercado podemos observar que há oportunidades com relação a mão de obra, que não exige que seja qualificada, e assim não a torna tão dispendiosa, a lenta depreciação das mercadorias em estoque e as possíveis parcerias com empresas que produzem o produto para revenda. Porém, contamos como ameaça o alto número de concorrentes no setor e as possíveis concorrências de preços menores, a queda da atividade de construção, o baixo poder aquisitivo dos consumidores, as altas taxas bancárias que dificultam os financiamentos bancários.

A partir dessas informações, utilizando-se de combinações entre as variáveis da matriz a fim de aproveitar as oportunidades com os pontos fortes da empresa, reduzindo as fragilidades e os efeitos das ameaças do mercado, pôde-se iniciar a elaboração do planejamento estratégico com as medidas a serem tomadas ao decorrer do período e analisar seus impactos como será observado no próximo tópico.

5.2.3 Elaboração do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico utilizou como base todas os dados adquiridos a respeito da empresa, tanto dados técnicos colhidos a partir de alguma metodologia técnica (como por exemplo o diagnóstico empresarial), quanto por informações colhidas diretamente com os envolvidos na empresa.

Para o planejamento é necessária uma visão detalhada de toda a organização, para que ele possa, a partir de uma noção real da situação atual da empresa, definir os objetivos, ou seja, a situação futura que a empresa deseja chegar e com isso estabelecer as estratégias necessárias para alcançar essa finalidade, com base nisso foi realizada também uma análise do fechamento do mês anterior ao período do trabalho (março de 2018) para melhor visualizar o custo de cada setor, como será apresentado a seguir de forma geral e detalhando cada setor para melhor entendimento.

Tabela 3 - Fechamento financeiro - Março

Fechamento: março 2018	Março	
Receitas brutas realizadas no mês	454.333,36	100,00%
Boleto	219.597,17	48,33%
Cartão de Crédito	62.166,03	13,68%
Cartão de Débito	15.777,55	3,47%
Cheque	19.340,36	4,26%
Dinheiro	137.452,25	30,25%
Tributos, Devolução e Custos financeiros diretos	33.990,92	7,48%
ICMS	4.120,21	0,91%
PIS	5.034,63	1,11%
COFINS	23.189,80	5,10%
ISS	0,00	
Juros na antecipação de recebíveis	0,00	
Taxa cartão de crédito	1.456,94	0,32%
Taxa cartão de débito	189,34	0,04%
Inadimplência	0,00	
Devolução de vendas	0,00	
Receita líquida	420.342,44	92,52%
Custos variáveis	294.223,82	64,76%
Despesas com vendas	4.028,15	0,89%
Comissões sobre vendas	2.970,83	0,65%
Fretes	527,32	0,12%
Marketing e publicidade	530,00	0,12%
CMV	290.195,67	63,87%
Matéria prima	290.150,67	63,86%
Corte e dobre	45,00	0,01%
Margem de contribuição	126.118,61	27,76%
Custos fixos	173.987,33	38,30%
Despesas com pessoal	105.899,23	23,31%
Folha de pagamento	34.325,49	7,56%
INSS	5.060,48	1,11%
IRRF	673,21	0,15%
FGTS	3.079,39	0,68%
INSS Empresa	17.608,31	3,88%

Férias	947,39	0,21%
13º Salário	2.842,17	0,63%
Alimentação	5.279,00	1,16%
Vale Transporte	2.437,50	0,54%
Salário família	565,50	0,12%
Por fora	17.572,49	3,87%
Pró-labore	12.970,62	2,85%
Rescisões	0,00	
EPIS	0,00	
Menor aprendiz	508,09	0,11%
Outros gastos	2.029,60	0,45%
Ocupação	12.128,22	2,67%
Aluguel	12.000,00	2,64%
IPTU	128,22	0,03%
Utilidades	3.942,55	0,87%
Energia elétrica	3.579,83	0,79%
Água	362,72	0,08%
Comunicação	1.484,68	0,33%
Telefone fixo e internet	801,99	0,18%
Telefone celular	682,69	0,15%
Postagens	0,00	
Veículos	4.208,52	0,93%
Manutenção veículos	634,87	0,14%
Combustível - frota	3.312,03	0,73%
IPVA	261,62	0,06%
Multas	0,00	
Serviços	38.144,07	8,40%
Consultoria	6.989,81	1,54%
Serviços de advocacia	6.559,11	1,44%
Serviço contábil	1.908,00	0,42%
Serviço de cobrança	339,17	0,07%
Serviços de segurança	189,18	0,04%
Software	1.542,00	0,34%
Serviço manutenção site	0,00	
Imposto sobre nota de serviço	887,87	0,20%
Serviço de gestão de inventários	19.029,38	4,19%

Serviços diversos	699,55	0,15%
Outras	6.048,55	1,33%
Despesas de viagens	0,00	
Despesas de alimentação	1.389,86	0,31%
Ajuda combustível	0,00	
Tarifas bancárias	3.410,65	0,75%
Moveis e equipamentos de peq. Valor	0,00	
Gás para corte	835,50	0,18%
Despesas diversas	412,54	0,09%
Manutenção	1.862,35	0,41%
Manutenção e conservação predial	846,00	0,19%
Manutenção equipamento	1.016,35	0,22%
Materiais	269,16	0,06%
Impressos e formulários	0,00	
Material de limpeza	76,30	0,02%
Material de consumo / expediente	192,86	0,04%
Materiais diversos	0,00	
EBITDA I	-47.868,71	-10,54%
Saldo não operacional	-20.474,01	-4,51%
Receitas não operacionais	0,00	
Financiamentos bancários		
Juros ativos		
Vendas de bens imobilizados		
Despesas não operacionais	20.474,01	4,51%
Juros diversos	0,00	
Despesas cartoriais	1.563,26	0,34%
Amortizações de dívidas	0,00	
Federal (impostos atrasados)	0,00	
Estadual (parcelamento ICMS)	13.358,32	2,94%
Municipal (impostos atrasados)	0,00	
Outras multas	0,00	
Empréstimos	0,00	
Administrador Judicial	5.552,43	1,22%
EBITDA II	-68.342,72	-15,04%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para melhor compreensão do quadro de fechamento, os setores estão acima indicando a soma das despesas equivalentes abaixo. A porcentagem ao lado dos valores indica quanto esse representa em relação ao faturamento, que é a receita bruta do mês (a soma de todos os tipos de faturamento), que facilita na observação do impacto de cada setor. O **EBTIDA I** significa o saldo operacional da empresa, ou seja, toma-se o faturamento e deduz as despesas operacionais da empresa (tributos + custos fixos + custos variáveis). Enquanto **EBTIDA II** é o saldo não operacional da empresa, que é o EBTIDA I menos as despesas não operacionais.

Nessa análise foi observado que a maioria dos setores não são muito onerosos para a empresa, com exceção do CMV (Custo de Mercadoria Vendida) e das Despesas com Pessoal que apresentam um custo mais elevado. E posterior a essa análise fora elaborado o Planejamento Estratégico conforme será apresentado a seguir.

Quadro 7 - Planejamento estratégico

N.	O que?	Como?	Onde? (Setor)	Quando ?	Quem?	Custos
1	Faturamento	Busca de novos clientes e de melhores vendas e oferecer novos produtos para ampliação de mercado.	Organizacional e Comercial/ Marketing	Imediato	Vendedores e Sócios	0,00
2	Capacitação	Investir na melhoria de atendimento como atrativo clientes.	Diretoria e Comercial/ Marketing	Abril	Vendedores e Sócios	A definir
3	Controle de combustível	Controle de trajeto - tempo - e consumo de combustível.	Financeiro	Imediato	Responsável Financeiro	0,00
4	Demissões	Identificando funcionários menos eficientes e verificar o impacto nas despesas.	Recursos Humanos	Abril	Sócios	A definir
5	Software	Contratação de um sistema de gestão mais eficiente.	Financeiro	Imediato	Responsável Financeiro	A definir
6	Controle gerencial	Preparar indicadores: Orçamento - Fechamento - Controle de Despesas, Faturamento e Capital de giro - Saldo diário - Controle do CMV - Contas a Pagar e a Receber.	Administrativo e Financeiro	Imediato	Responsável Financeiro	0,00
7	Redução CMV	Buscar com os fornecedores a redução do preço de compra.	Administrativo e Financeiro	Imediato	Sócios	0,00
8	Investimentos bancários	Resgatar valores de títulos de capitalização e consórcios antigos junto aos bancos para investimento interno.	Administrativo e Financeiro	Imediato	Sócios	0,00

9	Pró-labore	Definir pró-labore fixo aos sócios e separar contas empresariais e pessoais.	Diretoria e Organizacional	Imediato	Sócios	A definir
10	Taxas de cartão	Buscar redução das altas taxas de cartões.	Financeiro	Imediato	Responsável Financeiro	0,00
11	Compras e estoque	Implantar controle e planejamento de compra de material e análises de cotações para renovação de estoque.	Financeiro	Imediato	Sócios	0,00
12	Melhorias na administração	Investimento na capacitação dos responsáveis pela empresa para uma maior eficiência da sua administração e crescimento empresarial para o mercado.	Diretoria e Administração	Imediato	Sócios	A definir
13	Recursos humanos	Implantar uma política de recursos humanos e de recrutamento.	Recursos Humanos	Imediato	Gerente de Pessoal	0,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As estratégias determinadas no planejamento foram definidas a partir da ordenação das informações observadas ao longo dos processos de análises e diagnósticos internos e externos a organização, a fim de combater as fragilidades e os riscos identificados que dificultam o desenvolvimento e a capacidade competitiva da empresa no mercado, enquanto busca atingir os objetivos dos sócios da empresa, dentre eles que ela se torne mais eficiente, competitiva, reduzindo custos e reorganizando a estrutura e a gestão empresarial.

Essas diretrizes foram apresentadas aos donos e aos respectivos responsáveis pela implementação de cada medida, explicando como seria realizada a implantação e o controle ao longo do período de estudo, tendo em vista que essas diretrizes seriam orientadas e acompanhadas pelo consultor, observando os impactos (positivos ou negativos), caso alguma delas não estivesse sendo benéfico à empresa seriam realizadas alterações ao longo do processo para buscar novas medidas que proporcionassem os resultados desejados.

Os resultados das mudanças realizadas e das novas medidas implementadas foram acompanhados pelo consultor tanto rotina empresarial, quanto por meio dos fechamentos financeiros mensais que refletem, como principal demonstrativo, os impactos das diretrizes nos resultados ao longo do período de estudo. Esse acompanhamento dos resultados será apresentado e analisado no capítulo a seguir, demonstrando tudo que foi identificado e as conclusões ao longo do período. Para completar a análise, os testes de diagnóstico feito inicialmente, serão refeitos a fim de apresentar as mudanças dos resultados ao fim do estudo.

5.3 Resultados

Com a implantação das estratégias foram observadas mudanças significativas dentro da organização, em especial nas rotinas empresariais, o que refletiu significativamente ao longo do tempo nos resultados mensais.

As rubricas do CMV e das DESPESAS PESSOAL eram as mais onerosas, após a aplicação das estratégias, custo do material vendido reduziu em mais de 10%, de 66,05% para 55,85%, negociando preços melhores, usando análise de cotações e planejamento para controle de estoque. Com custo de material mais barato e o mesmo preço de venda, lucra-se mais com o produto. E com as demissões, reduziram os valores dos encargos pagos como INSS, FGTS, 13º salário, dentre outros que geram muitos custos, como pode ser observado no quadro abaixo onde em abril o gasto com pessoal representava 21,64% do faturamento e em setembro 15,15%.

Outro ponto importante que interliga as estratégias de Faturamento, CMV, Controle gerencial é o capital de giro, ou seja, os recursos que a empresa mantém em caixa para as necessidades operacionais. Um dos fatores que mais influenciam as crises empresariais são as diferenças dos prazos de contas a receber e contas a pagar. Com isso, foram analisadas as contas a pagar, fazendo uma projeção diária a fim de organizar os recursos para honrar com os compromissos financeiro futuros, e juntamente com a negociações de melhores preços de compra de material, houve uma necessidade de efetuar as compras à vista, evitando assim mais contas para o futuro. De início houve dificuldades de adaptação, baixa lucratividade, entretanto trouxe uma nova postura de organização financeira para a empresa, gerando assim um capital de giro para empresa e melhores resultados.

A partir dos resultados apresentados ao longo da aplicação do planejamento estratégico, é notável os impactos positivos alcançados, como por exemplo, após a redução das taxas de cartão houve um aumento no faturamento nesses meios de pagamento, uma redução no recebimento em cheque, priorizando o recebimento em uma forma de pagamento de maior liquidez, proporcionando assim uma maior rapidez no acesso ao dinheiro.

As mudanças de gestão e comportamento empresarial, ocasionaram também impacto na atuação dos gestores que, com a política de contenção de custos desnecessários do planejamento estratégico, assumiram a mesma postura e empenharam-se a aplicar em outras áreas, o que ajuda nos resultados, mesmo que com impacto menor, como pode ser observado nas rubricas de telefone celular, despesas cartoriais e despesas diversas.

Tabela 04 - Fechamento financeiro - Análise mensal

Fechamento: abril - setembro 2018	Abril		Maió		Junho		Julho		Agosto		Setembro	
Receitas brutas realizadas no mês	513.453,69	100,00%	524.108,09	100,00%	622.232,38	100,00%	636.582,95	100,00%	676.627,68	100,00%	669.263,42	100,00%
Boleto	191.381,95	37,27%	270.574,27	51,63%	309.756,66	49,78%	254.065,61	39,91%	272.953,53	40,34%	253.601,07	37,89%
Cartão de Crédito	57.796,07	11,26%	51.456,15	9,82%	48.132,45	7,74%	85.655,12	13,46%	66.371,51	9,81%	65.986,74	9,86%
Cartão de Débito	23.796,91	4,63%	22.863,73	4,36%	25.639,05	4,12%	26.090,25	4,10%	16.767,40	2,48%	20.078,82	3,00%
Cheque	17.844,00	3,48%	18.756,85	3,58%	15.332,00	2,46%	23.208,85	3,65%	14.582,00	2,16%	9.503,52	1,42%
Dinheiro	222.634,76	43,36%	160.457,09	30,62%	223.372,22	35,90%	247.563,12	38,89%	305.953,24	45,22%	320.093,27	47,83%
Tributos, Devolução e Custos financeiros diretos	30.324,05	5,91%	30.185,68	5,76%	39.224,84	6,30%	31.491,10	4,95%	29.835,99	4,41%	29.491,60	4,41%
ICMS	3.693,22	0,72%	11.181,84	2,13%	6.029,29	0,97%	5.683,85	0,89%	9.474,47	1,40%	7.550,36	1,13%
PIS	4.199,33	0,82%	2.857,59	0,55%	5.574,68	0,90%	3.813,36	0,60%	3.034,79	0,45%	3.303,07	0,49%
COFINS	19.342,39	3,77%	13.162,26	2,51%	25.677,33	4,13%	17.564,56	2,76%	13.978,46	2,07%	15.214,13	2,27%
ISS	1.454,10	0,28%	1.454,10	0,28%	461,44	0,07%	2.026,26	0,32%	1.527,60	0,23%	1.573,02	0,24%
Juros na antecipação de recebíveis	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Taxa cartão de crédito	1.349,44	0,26%	1.255,53	0,24%	1.174,43	0,19%	2.089,98	0,33%	1.619,46	0,24%	1.610,08	0,24%
Taxa cartão de débito	285,57	0,06%	274,36	0,05%	307,67	0,05%	313,08	0,05%	201,21	0,03%	240,95	0,04%
Inadimplência	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Devolução de vendas	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Receita líquida	483.129,64	94,09%	493.922,41	94,24%	583.007,53	93,70%	605.091,85	95,05%	646.791,69	95,59%	639.771,82	95,59%

Custos variáveis	342.193,20	66,65%	347.917,67	66,38%	377.156,87	60,61%	372.869,88	58,57%	402.139,26	59,43%	387.367,08	57,88%
Despesas com vendas	3.055,03	0,59%	3.942,24	0,75%	3.934,71	0,63%	3.116,62	0,49%	5.529,20	0,82%	4.912,07	0,73%
Comissões sobre vendas	1.744,70	0,34%	2.803,64	0,53%	3.487,90	0,56%	3.116,62	0,49%	3.529,20	0,52%	4.647,27	0,69%
Fretes	780,33	0,15%	608,60	0,12%	446,81	0,07%	0,00		2.000,00	0,30%	264,80	0,04%
Marketing e publicidade	530,00	0,10%	530,00	0,10%	0,00		0,00		0,00		0,00	
CMV	339.138,17	66,05%	343.975,44	65,63%	373.222,16	59,98%	369.753,26	58,08%	396.610,06	58,62%	382.455,01	57,15%
Matéria prima	339.138,17	66,05%	343.802,44	65,60%	373.088,22	59,96%	369.351,32	58,02%	395.640,20	58,47%	373.792,72	55,85%
Corte e dobre	0,00		173,00	0,03%	133,94	0,02%	401,94		969,86	0,14%	8.662,29	
Margem de contribuição	140.936,44	27,45%	146.004,73	27,86%	205.850,67	33,08%	232.221,97	36,48%	244.652,43	36,16%	252.404,74	37,71%
Custos fixos	184.093,53	35,85%	172.427,28	32,90%	173.559,22	27,89%	185.883,20	29,20%	188.660,73	27,88%	178.789,45	26,71%
Despesas com pessoal	111.097,47	21,64%	104.262,66	19,89%	108.106,61	17,37%	104.276,40	16,38%	113.577,32	16,79%	101.395,28	15,15%
Folha de pagamento	34.325,49	6,69%	32.411,80	6,18%	32.274,06	5,19%	32.274,06	5,07%	29.877,36	4,42%	29.877,36	4,46%
INSS	5.060,48	0,99%	4.720,29	0,90%	4.858,03	0,78%	4.858,03	0,76%	4.649,63	0,69%	4.649,63	0,69%
IRRF	668,43	0,13%	32,60	0,01%	32,60	0,01%	32,60	0,01%	668,43	0,10%	668,44	0,10%
FGTS	3.079,39	0,60%	2.779,25	0,53%	2.808,70	0,45%	2.808,70	0,44%	14.416,11	2,13%	2.625,77	0,39%
INSS Empresa	17.234,38	3,36%	17.499,95	3,34%	16.374,16	2,63%	16.672,53	2,62%	16.859,05	2,49%	14.709,64	2,20%
Férias	947,39	0,18%	947,39	0,18%	947,39	0,15%	947,39	0,15%	2.489,78	0,37%	2.489,78	0,37%
13º Salário	2.842,17	0,55%	2.842,17	0,54%	2.842,17	0,46%	2.842,17	0,45%	2.489,78	0,37%	2.489,78	0,37%
Alimentação	5.279,00	1,03%	4.523,00	0,86%	4.523,00	0,73%	4.523,00	0,71%	6.105,00	0,90%	4.811,00	0,72%
Vale Transporte	2.437,50	0,47%	2.271,10	0,43%	2.271,10	0,36%	2.271,10	0,36%	2.402,00	0,35%	3.000,50	0,45%
Salário família	565,50	0,11%	507,36	0,10%	507,36	0,08%	507,36	0,08%	507,36	0,07%	507,36	0,08%
Por fora	21.927,72	4,27%	20.325,88	3,88%	18.799,03	3,02%	18.598,37	2,92%	18.831,69	2,78%	19.757,90	2,95%
Pró-labore	12.970,62	2,53%	12.970,62	2,47%	12.970,62	2,08%	12.970,62	2,04%	12.970,62	1,92%	12.970,62	1,94%
Rescisões	2.085,23	0,41%	0,00		4.055,90	0,65%	3.499,99	0,55%	0,00		0,00	

EPI'S	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		475,00	0,07%
Menor aprendiz	508,09	0,10%	467,44	0,09%	452,51	0,07%	452,51	0,07%	452,51	0,07%	452,51	0,07%
Outros gastos	1.166,08	0,23%	1.963,82	0,37%	4.389,99	0,71%	1.017,98	0,16%	858,00	0,13%	1.909,99	0,29%
Ocupação	12.280,76	2,39%	12.280,76	2,34%	12.280,76	1,97%	12.280,76	1,93%	12.280,76	1,81%	12.280,76	1,83%
Aluguel	12.000,00	2,34%	12.000,00	2,29%	12.000,00	1,93%	12.000,00	1,89%	12.000,00	1,77%	12.000,00	1,79%
IPTU	280,76	0,05%	280,76	0,05%	280,76	0,05%	280,76	0,04%	280,76	0,04%	280,76	0,04%
Utilidades	3.752,01	0,73%	4.360,62	0,83%	4.388,07	0,71%	4.148,41	0,65%	5.274,67	0,78%	5.806,56	0,87%
Energia elétrica	3.523,52	0,69%	4.151,34	0,79%	4.187,51	0,67%	3.939,13	0,62%	5.027,03	0,74%	5.558,92	0,83%
Água	228,49	0,04%	209,28	0,04%	200,56	0,03%	209,28	0,03%	247,64	0,04%	247,64	0,04%
Comunicação	1.125,09	0,22%	1.511,33	0,29%	1.578,62	0,25%	1.545,77	0,24%	1.568,60	0,23%	1.071,26	0,16%
Telefone fixo e internet	410,18	0,08%	807,46	0,15%	820,13	0,13%	820,13	0,13%	842,96	0,12%	827,43	0,12%
Telefone celular	714,91	0,14%	703,87	0,13%	758,49	0,12%	725,64	0,11%	725,64	0,11%	243,83	0,04%
Postagens	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Veículos	5.203,14	1,01%	6.319,95	1,21%	6.204,29	1,00%	7.254,53	1,14%	8.291,71	1,23%	5.459,42	0,82%
Manutenção veículos	1.180,06	0,23%	1.919,95	0,37%	807,06	0,13%	2.666,62	0,42%	2.355,36	0,35%	1.209,24	0,18%
Combustível - frota	4.023,08	0,78%	4.400,00	0,84%	5.397,23	0,87%	4.587,91	0,72%	5.676,04	0,84%	4.250,18	0,64%
IPVA	0,00				0,00		0,00		0,00		0,00	
Multas	0,00		0,00		0,00		0,00		260,31	0,04%	0,00	
Serviços	38.800,66	7,56%	38.564,46	7,36%	36.996,06	5,95%	36.866,16	5,79%	41.876,03	6,19%	40.416,89	6,04%
Consultoria	6.989,82	1,36%	6.989,82	1,33%	6.989,82	1,12%	6.989,82	1,10%	6.989,82	1,03%	6.989,82	1,04%
Serviços de advocacia	6.559,11	1,28%	7.513,11	1,43%	6.559,11	1,05%	6.559,11	1,03%	7.657,11	1,13%	8.014,15	1,20%
Serviço contábil	1.908,00	0,37%	1.908,00	0,36%	1.908,00	0,31%	1.908,00	0,30%	1.958,00	0,29%	1.908,00	0,29%
Serviço de cobrança	250,80	0,05%	250,80	0,05%	250,80	0,04%	250,80	0,04%	250,80	0,04%	269,80	0,04%
Serviços de segurança	189,18	0,04%	189,18	0,04%	189,18	0,03%	189,18	0,03%	789,18	0,12%	189,18	0,03%

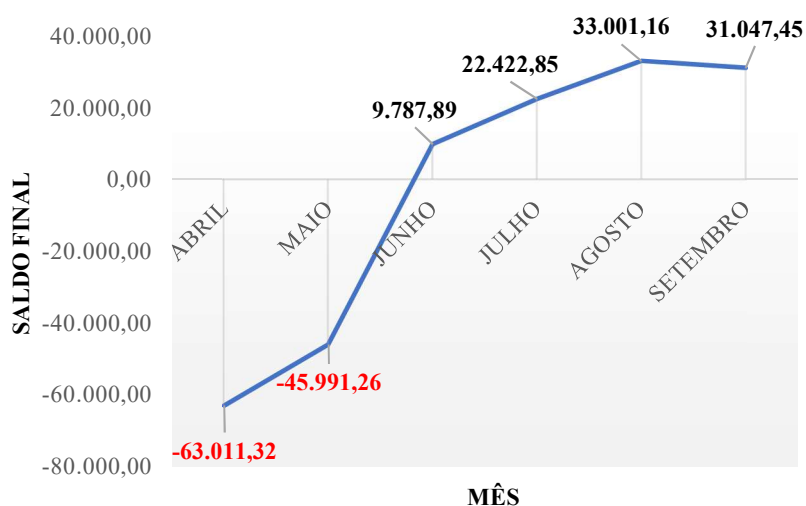
Software	1.282,00	0,25%	954,00	0,18%	954,00	0,15%	954,00	0,15%	954,00	0,14%	477,00	0,07%
Serviço manutenção site	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Imposto sobre nota de serviço	887,87	0,17%	887,87	0,17%	887,87	0,14%	887,87	0,14%	2.489,88	0,37%	982,19	0,15%
Serviço de gestão de inventários	19.029,38	3,71%	19.029,38	3,63%	19.029,38	3,06%	19.029,38	2,99%	19.029,38	2,81%	19.029,38	2,84%
Serviços diversos	1.704,50	0,33%	842,30	0,16%	227,90	0,04%	98,00	0,02%	1.757,86	0,26%	2.557,37	0,38%
Outras	7.164,66	1,40%	4.047,11	0,77%	3.785,77	0,61%	16.598,12	2,61%	4.433,12	0,66%	4.134,16	0,62%
Despesas de viagens	880,14	0,17%	0,00		0,00		1.237,23	0,19%	0,00		0,00	
Despesas de alimentação	940,49	0,18%	616,83	0,12%	711,26	0,11%	711,26	0,11%	1.142,58	0,17%	1.293,80	0,19%
Ajuda combustível	50,00	0,01%	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Tarofas bancárias	2.700,77	0,53%	2.239,66	0,43%	2.385,82	0,38%	2.448,00	0,38%	2.521,46	0,37%	2.158,28	0,32%
Moveis e equipamentos de peq. Valor	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Gás para corte	700,00	0,14%	400,00	0,08%	300,00	0,05%	11.416,00	1,79%	660,00	0,10%	441,00	0,07%
Despesas diversas	1.893,26	0,37%	790,62	0,15%	388,69	0,06%	785,63	0,12%	109,08	0,02%	241,08	0,04%
Manutenção	4.364,58	0,85%	905,05	0,17%	50,00	0,01%	2.624,08	0,41%	997,93	0,15%	6.396,40	0,96%
Manutenção e conservação predial	8,00	0,00%	0,00		0,00		35,80	0,01%	300,00	0,04%	1.755,00	0,26%
Manutenção equipamento	4.356,58	0,85%	905,05	0,17%	50,00	0,01%	2.588,28	0,41%	697,93	0,10%	4.641,40	0,69%
Materiais	305,16	0,06%	175,34	0,03%	169,04	0,03%	288,97	0,05%	360,59	0,05%	1.828,72	0,27%
Impressos e formulários	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Material de limpeza	0,00		120,08	0,02%	0,00		0,00		0,00		446,77	0,07%
Material de consumo / expediente	297,16	0,06%	55,26	0,01%	169,04	0,03%	181,19	0,03%	360,59	0,05%	1.381,95	0,21%
Materiais diversos	8,00	0,00%	0,00		0,00		107,78	0,02%	0,00		0,00	
EBITDA I	-43.157,09	-8,41%	-26.422,55	-5,04%	32.291,45	5,19%	46.338,77	7,28%	55.991,70	8,28%	73.615,29	11,00%

Saldo não operacional	-19.854,53	-3,87%	-19.568,71	-3,73%	-22.503,56	-3,62%	-23.915,92	-3,76%	-22.990,54	-3,40%	-42.567,84	-6,36%
Receitas não operacionais	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Financiamentos bancários												
Juros ativos												
Vendas de bens imobilizados												
Despesas não operacionais	19.854,53	3,87%	19.568,71	3,73%	22.503,56	3,62%	23.915,92	3,76%	22.990,54	3,40%	42.567,84	6,36%
Juros diversos	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Despesas cartoriais	898,16	0,17%	566,08	0,11%	247,38	0,04%	1.581,40	0,25%	631,12	0,09%	101,54	0,02%
Amortizações de dívidas	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Federal (impostos atrasados)	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Estadual (parcelamento ICMS)	13.403,94	2,61%	13.450,20	2,57%	16.703,75	2,68%	16.782,09	2,64%	16.806,99	2,48%	16.913,87	2,53%
Municipal (impostos atrasados)	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Outras multas	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Empréstimos	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		20.000,00	2,99%
Administrador Judicial	5.552,43	1,08%	5.552,43	1,06%	5.552,43	0,89%	5.552,43	0,87%	5.552,43	0,82%	5.552,43	0,83%
EBITDA II	-63.011,62	-12,27%	-45.991,26	-8,78%	9.787,89	1,57%	22.422,85	3,52%	33.001,16	4,88%	31.047,45	4,64%

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O gráfico abaixo permite uma melhor observação da evolução dos resultados ao longo do período, enquanto havia também um crescimento gradativo do faturamento, como pode ser observado nos fechamentos. E com essa melhoria dos resultados possibilitou a inclusão de uma despesa de empréstimo (que havia sido adquirida anteriormente, porém a empresa não tinha condições de pagar por não ter resultados positivos), apontada no fechamento de setembro, verificando que mesmo com uma maior despesa, a nova realidade empresarial continua com resultados positivos diferentemente da situação anterior, o que demonstra os efeitos benéficos proporcionados após a ação da consultoria organizacional.

Gráfico 3 - Resultados financeiros mensais



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Após o período de aplicação do estudo de caso, mesmo com os fechamentos financeiros da empresa apresentando bons resultados e demonstrando os benefícios advindos da consultoria, é importante que os testes de diagnósticos sejam refeitos para que se possa analisar a diferença do perfil da empresa do início do período de estudo para o fim. Analisando, ainda, como o planejamento alterou a situação dos setores, quanto eles melhoraram, se sua fragilidade foi sanada, ou amenizada, comparando os efeitos da consultoria e concluindo se eles de fatos foram positivos e trouxeram mudanças significativas para a melhoria organizacional da empresa.

Para esse novo diagnóstico, os questionários foram enviados novamente aos responsáveis para que fosse respondido com as novas características que a empresa tinha assumido após as mudanças, essas novas respostas estão apresentadas no Apêndice D. Logo a seguir apresentamos as tabelas e os gráficos do novo diagnóstico.

Tabela 5 - Diagnóstico sintético - Final

Análise Geral da Empresa		LEGENDA	
Total	87	Deficiente	0,00 - 0,99
Pontos Positivos	51	Regular	1,00 - 1,99
Índice	1,76	Adequado	2,00 - 3,00
Grau	Regular		

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tabela 6 - Diagnóstico analítico setorial – Final

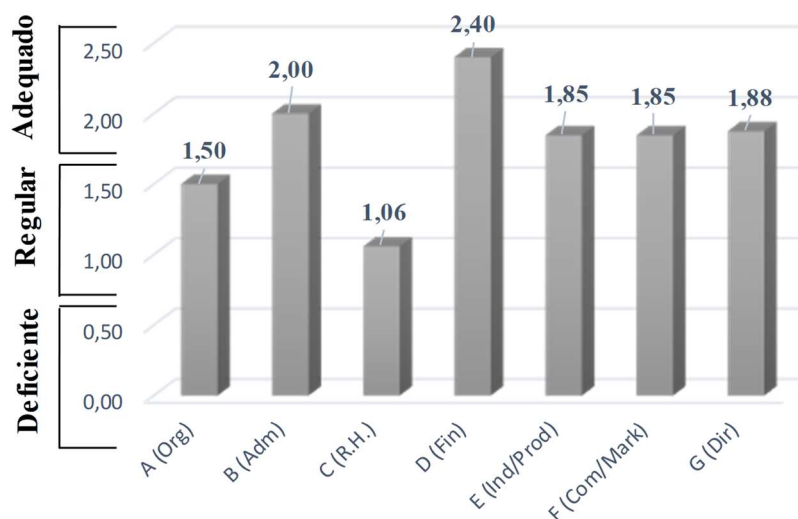
Análise Organizacional		Análise Administrativa		Análise Recursos Humanos (R.H.)	
Total	12	Total	9	Total	17
Pontos Positivos	6	Pontos Positivos	6	Pontos Positivos	6
Índice	1,50	Índice	2,00	Índice	1,06
Grau	Regular	Grau	Adequado	Grau	Regular
Análise Financeira		Análise Indústria - Produção - Serviço		Análise Comercial - Marketing	
Total	15	Total	13	Total	13
Pontos Positivos	12	Pontos Positivos	8	Pontos Positivos	8
Índice	2,40	Índice	1,85	Índice	1,85
Grau	Adequado	Grau	Regular	Grau	Regular
Análise Gerência - Diretoria		Legenda			
Total	8	Deficiente	0,00 - 0,99		
Pontos Positivos	5	Regular	1,00 - 1,99		
Índice	1,88	Adequado	2,00 - 3,00		
Grau	Regular				

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

É possível observar que, em uma análise geral, o grau de diagnóstico da empresa apresentou melhorias passando de deficiente para regular. Mais detalhadamente, vimos a alavancagem do setor financeiro, que passou de deficiente, inicialmente, para adequado juntamente com o setor administrativo, com o maior índice entre os demais setores. Não há mais nenhum setor com grau deficiente, o qual detonava um alto risco para a organização. Vê-se que dentre os regulares, existe três setores com índices altos, próximos ao grau adequado, que é o desejado para todos os setores em um cenário de uma entidade organizada e eficiente. Como realizado inicialmente no estudo, os resultados também são apresentados por meio de

um gráfico, proporcionando uma melhor percepção da evolução dos graus de cada setor. Tendo em vista que inicialmente nenhum dos setores chegaram a apresentar grau adequado, e com índices baixíssimos.

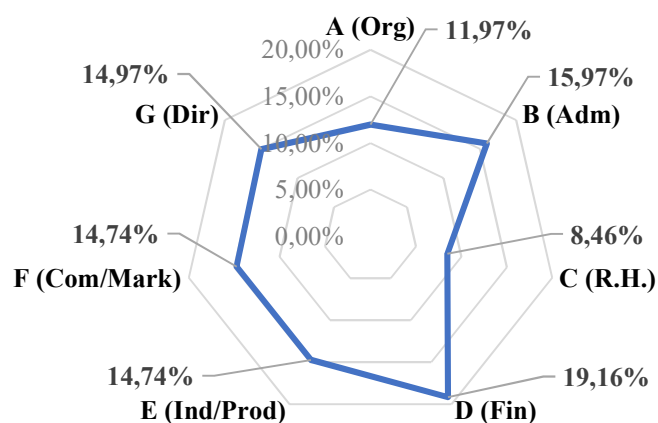
Gráfico 4 - Diagnóstico empresarial por setor – Final



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Observa-se, também, que nos setores que anteriormente apresentaram os piores resultados no diagnóstico, organizacional e diretoria, apresentaram uma mudança significativa, enquanto o setor de recursos humanos teve um crescimento mais moderado. Porém, para essa empresa do estudo não causa tanto impacto negativo, não deixa de ser uma fragilidade, mas é um fator que pode ser trabalhado mais lentamente, por não haver uma urgência imediata na sua ordenação, como haviam os outros setores, ainda mais, quando se analisa por meio das três áreas de atuação na empresa em que ela se encontra, demonstrando que mesmo com esse resultado mais inferior, ainda assim não prejudica a situação da empresa. Isso poderá ser verificado logo mais abaixo.

Gráfico 5 - Representação de impacto por setor - Final



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Nesse último gráfico, em comparação com o resultado inicial, vê-se uma alteração nos impactos das três grandes áreas em que foram separados os setores. A área Administrativa Gerencial, que abrange os setores organizacional e diretoria, passou de 16,03% para 26,94%, apresentando um aumento de um pouco mais de 10% após o processo de consultoria que impulsionou uma melhoria nesses setores que por consequência passaram a impactar mais sobre os resultados da empresa.

A área Administrativa Operacional, composta pelos setores administrativo, recursos humanos e financeiro, apresentava 45,92% de impacto passou para 43,59%. Mesmo com os setores administrativo e financeiro apresentem os melhores índices no diagnóstico, houve uma redução no seu percentual de impacto por causa do aumento de impacto dos setores da área Administrativa Gerencial, que de fato influenciam diretamente a organização.

A área Operacional de Produção, com os setores indústria/produção/serviço e comercial/marketing, passou de 38,05% para 29,48%. Esses setores assim como os da área Administrativa Operacional, mesmo apresentando uma melhoria nos seus índices, teve seu percentual de impacto reduzido pelo aumento dos setores da área Administrativa Gerencial.

6 CONCLUSÃO

O estudo realizado elaborou um processo de consultoria por meio de três mecanismos de consultoria que foram utilizados em complemento mútuo. Para isso, foi necessário um período de estudo desses mecanismos para conhecer suas finalidades e seus efeitos em um exercício de consultoria organizacional para uma empresa. Assim, conclui-se que, os métodos escolhidos e utilizados são úteis ao presente trabalho. Porém, existem outras ferramentas que uma consultoria pode-se utilizar, e que podem apresentar resultados melhores, ficando a critério do profissional a escolha de seus métodos de atuação.

Os resultados, tanto estrutural, quanto gerencial, apresentaram, no curto prazo, resultados satisfatórios, denotando o crescimento organizacional da empresa por meio das melhorias observadas mensalmente. Ao longo do período e da aplicação das ações estratégicas definidas, vê-se a gradual elevação dos fechamentos financeiros, passando de um estado de impossibilidade de honrar com seus compromissos financeiros, com as contas em vermelho, para um estado salutar para a empresa, apresentando lucros empresariais ao fim de cada mês, indicando sua capacidade operacional de se manter no mercado competitivamente com os demais no mercado.

Para esse resultado, foi necessária uma mudança na organização da empresa, dos funcionários aos donos, buscando uma maior eficiência e evidenciando a importância de cada colaborador. O perfil da entidade passou por uma transição de uma situação frágil e de risco, para uma mais estável e segura de atuação. Isso pôde ser observado por meio dos gráficos de diagnósticos e os demais métodos, que se mostraram úteis e importantes para todo o processo, em concordância com os trabalhos citados na revisão de literatura abordam a importância da consultoria e do consultor para as empresas. Mesmo que, ainda haja resistência por optar em contratar esse serviço antes das empresas apresentarem maus resultados, da eficiência e necessidade dos mecanismos utilizados, como são significantes quando aplicados. E, ainda que nos mais diversos cenários exista a necessidade de saber utilizar dessas ferramentas para gerar uma converter os dados adquiridos em medidas que tragam melhorias para a organização e a torne mais eficiente, autônoma e funcional.

Evidenciando, ainda, o efeito da consultoria, pôde-se analisar outros fatores que poderiam influenciar os resultados da empresa, como a variação do preço (em dólares) por tonelada métrica seca (medida de precificação do ferro), que segundo o Banco Mundial de preços mensais de commodities e índices apresenta uma variação de 4,09% de abril a setembro de 2018, o que provavelmente não impactaria tanto nessa melhoria de resultados. No período,

o país passava por uma instabilidade político-econômica, um baixo rendimento no comércio, de 0,3% no período segundo IBGE. Com isso, nota-se um cenário não favorável ao crescimento da empresa.

O procedimento de consultoria, por ser neutro aos interesses internos da empresa e dos donos, tem como característica a imparcialidade no trabalho, permitindo, assim, que as fragilidades sejam expostas e trabalhadas a fim de causar melhorias para as empresas. E após todo o processo, os resultados sugerem que os efeitos causados por uma consultoria organizacional trazem resultados significativos que demonstram sua capacidade e relevância de otimizar as empresas.

6.1 Sugestão para trabalhos futuros

- Estudar os efeitos da consultoria no longo prazo, sua eficiência ao longo do tempo e utilizar mecanismos de monitoramento e avaliação mais precisas tendo em vista que o trabalho de longo prazo permite essa abordagem, além de trabalhar com mais intensidade os pontos abordados nesse trabalho a fim de torná-los ainda melhores, contribuindo mais para a alavancagem da empresa;
- Considerar a utilização de outros métodos de consultoria para aplicação nas empresas a fim de obter resultados semelhantes e/ou melhores, ou até mesmo enriquecer as ferramentas utilizadas no presente trabalho, como o a ferramenta de gestão administrativa PDCA, ou a metodologia 5S, Benchmarking, dentre outros;
- Introduzir ferramentas de acompanhamento periódico permitindo uma maior autonomia das empresas para o período pós-consultoria, com a finalidade de identificar possíveis fragilidades e riscos antecipadamente.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Jesimar da Cruz; DIAS, Nathália Teixeira; MONSORES, Geneci Leme. Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 12, 2015, **Anais [...]** Rezende, RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2015.
- APPIO, Jucélia et al. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na cooperativa muza brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 3, n. 3, 2009.
- BEZERRA, Ananda Viana; DA SILVA, Irene Caíres; DE LIMA, Luiz Gustavo Gonçalves; GIACOMELLI, Sandra Cristina Pelegrini; LEPRE, Thais Rubia Ferreira. Consultoria: o papel do consultor nas organizações privadas. **Revista Colloquium Humanarum**, v. 11, n. Especial, jul./dez. 2014.
- BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. 2.ed. São Paulo: Makron Book, 2001.
- CALIARI, Leonardo; SCHERER, Laura Alves. Porque contratar um serviço de consultoria empresarial? Uma visão de consultores e empreendedores. **Revista Espacios**, v. 38, n. 9, 2017.
- CÉSAR, Marcelo Barbosa. **Avaliação dos serviços de consultoria realizados pelo SebraeGO nas empresas de micro e pequeno porte, na cidade de Goiânia, no ano de 2000**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIUSOLI, Claudio. A teoria e prática como uma proposta de um diagnóstico empresarial. **Revista Research Gate**, v. 18, n. 1, 2017.
- CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- DONADONE Júlio César; SILVEIRA, Frederico Zenorini; RALIO, Vanise Rafaela Zivieri. **Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro**. *Revista Gestão & Produção*, v. 19, n. 1, 2012.
- FERREIRA, Maraísa Angélica; SILVA, Marcos Euclides; SOUZA, Reginaldo; RIGUEIRO, Vanessa; MIRANDA, Isabella Tamine Parra. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. **Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n. 1, 2005.
- ITO, Vivian. **Instabilidade econômica eleva a demanda por consultoria**. FENACON. 2016. Disponível em: <http://www.fenacon.org.br/noticias/instabilidade-economica-eleva-a-demanda-por-consultoria-192>>. Acesso em: 8 mai. 2019, às 16:12 h.

GOULART JÚNIOR, Edward; CINTRA, Amelie Bussolan; TOZZE, Karina Ferraz; RIGO, Isabella Vrech; DE CAMPOS, Dinael Corrêa; FEIJÓ, Marianne Ramos; CAMARGO, Mário Lázaro. O diagnóstico organizacional como uma ação estratégica de gestão de pessoas. **Revista Caderno de Administração**, v. 22, n. 1, 2014.

LOSS, Calixto Fortunato. **Consultoria empresarial em pequenas e médias empresas**: um estudo das relações entre consultoria versus empresa em Chapecó/SC. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MAIA, Aila Wariss. **A aplicabilidade de um modelo de diagnóstico em uma organização educacional**: um estudo de caso. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Consultoria Organizacional) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional**: planejamento estratégico e marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MARTINS, Rosângela Pereira. A consultoria como opção estratégica das organizações em tempos de globalização. **Revista FABE**, v. 1, n.1, 2011.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INDEXE MUNDI. Minério de ferro Preço Mensal – Dólares americanos por tonelada métrica seca. 2019. Disponível em: <https://www.indexmundi.com/pt/pre%C3%A7os-de-mercado/?mercadoria=min%C3%A9rio-de-ferro&meses=60>. Acesso em: 12 jun. 2019, às 17:21 h.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de consultoria empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Luis Martins. **Controladoria estratégica**: textos e casos práticos com solução. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. 4 ed. São Paulo: Futura, 2001

PARREIRA, Francisco Eduardo. **Consultoria, consultores e clientes**. 10. ed. São Paulo: Erica, 1997.

PEREIRA, Maria J. L. B. **Na cova dos leões**: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; CARDOSO, Jaime Fidalgo; NUNES, Catarina; EIRAS, Ruben. **50 Gurus Para o Século XXI**. Lisboa: Centro Atlântico. PT, 2005.

SAGUCHI, Luiz Teluo. **Gestão Empresarial**: iniciando a excelência organizacional nas pequenas e grandes empresas. São Paulo: Navegar, 2004.

SILVA, Maria Isabel Drummond Opper. **Consultoria: profissão ajuda**. Ano 2, n.10, 1992.

SILVA, Luciano Luz. **Análise SWOT**. Disponível em: <http://agenda-digital.blogspot.com/2009/07/matriz-de-analise-deswot.html>. Acesso em: 24 out. 2018, às 21:18 h.

SILVA, Andréia Aparecida; DA SILVA, Natalia Salmont; BARBOSA, Valéria de Almeida; HENRIQUE, Marcelo Rabelo; BAPTISTA, Jose Abel. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica: Um estudo de caso em uma escola de idioma em São Paulo. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011. **Anais** [...] Rezende, RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2011.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; ALONSO, Vera Lucio Chaves. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas**. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., **Anais** [...] Rezende, RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2014.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO GERENCIAL

<u>A- Organizacional</u>		Sim	Não	Não sabe
1	Existe uma clara definição da Missão de sua empresa?			
2	Existe uma clara definição do Negócio de sua empresa?			
3	Existe uma clara definição dos Objetivos a serem alcançados pela sua Empresa?			
4	Existe um Organograma definindo a atual Estrutura Organizacional de sua Empresa?			
5	Existe um Manual de Organização descrevendo as funções, autoridades e responsabilidades das unidades componentes da Estrutura Organizacional da sua Empresa?			
6	A comunicação/ Informação funciona de forma ágil dentro da sua Empresa?			
7	As Relações dentro da sua Empresa funcionam sem conflitos?			
8	O Processo Decisório é ágil na estrutura organizacional da sua Empresa?			
9	Existe Cooperação entre as áreas funcionais dentro da sua empresa?			
10	Os cargos de Gerência têm demonstrado capacidade de administrar a sua empresa?			
11	Existe na sua empresa um trabalho de análise de ambiência?			
12	Existe na sua empresa um serviço jurídico?			
<u>B - Administrativa</u>		Sim	Não	Não sabe
1	Existe Manual de procedimentos Administrativos descrevendo as rotinas de trabalho da sua empresa (controles, procedimentos, processos de entrada/saída)?			
2	Existe uma preocupação de Informatizar sua Empresa?			
3	Existe um Plano de Ação em nível estratégico na sua Empresa?			
4	Existe Padronização adequada de Impressos ou Formulários na sua Empresa?			
5	Existem Instruções escritas e Normas de Serviços para realização de tarefas de rotina na sua Empresa?			
6	Existem agilidade na Tramitação de Correspondência entre as Unidades Organizacionais da sua Empresa?			
7	As instalações físicas e condições de trabalho da empresa são adequadas?			
8	Os Arquivos de sua Empresa estão organizados de forma a constituir uma autêntica memória disponível a qualquer instante?			

9	Existe um sistema de Segurança Patrimonial organizada na sua Empresa?			
<u>C- Recursos Humanos</u>		Sim	Não	Não sabe
1	Existe uma Unidade Organizacional de Recursos Humanos na sua Empresa?			
2	Existe uma Política de Recursos Humanos funcionando dentro da sua Empresa?			
3	Os Empregados têm conhecimento da Política de Recursos Humano da sua Empresa?			
4	A Área de Recursos Humanos funciona de integrada com as demais áreas funcionais da sua Empresa?			
5	Existe uma Política definida de Recrutamento e Seleção de Pessoal na sua Empresa?			
6	Na sua Empresa há levantamento sistemático de treinamento de pessoal?			
7	A Empresa investe na capacitação (Treinamentos/cursos) de pessoal de acordo com as necessidades de cada área?			
8	Na empresa existe um Manual com descrição e especificação de Cargos?			
9	Os funcionários estão cientes de suas funções e responsabilidades dentro da empresa?			
10	Existe um Plano de Cargos e Salários em funcionamento para os empregados de sua Empresa?			
11	Existe um Plano de Benefícios Sociais funcionando plenamente para os empregados de sua empresa?			
12	Existe um Plano de Avaliação de desempenho funcionando para empregados de sua empresa? A partir dessa avaliação, há um relacionamento entre gestor e funcionário para melhor o desempenho?			
13	Existe um Programa sistemático de Promoção dos empregados de sua empresa?			
14	Os funcionários estão satisfeitos com a empresa? Essa análise é feita periódica?			
15	A Política Salarial de sua Empresa está de acordo com o Mercado de Trabalho?			
16	Existe uma movimentação de Pessoal em níveis não-toleráveis na sua Empresa?			
17	Existe um Plano de sugestões para os empregados de sua Empresa?			
<u>D- Financeira</u>		Sim	Não	Não sabe
1	Existe um Sistema de Orçamento Empresarial na sua Empresa?			

2	Existe um Sistema de Fechamento Empresarial na sua Empresa?			
3	Existem Relatórios periódicos (mensais) demonstrando as posições Contábil (Resultado do Exercício Mensal), Orçamentária ou Financeira de sua Empresa? São informações confiáveis?			
4	Existe um Sistema de Contas a Pagar e a Receber na sua Empresa?			
5	Existe um Sistema de Controle (Software, planilhas etc.) de Fluxo de Caixa (Entrada e Saída) na sua Empresa? E com isso projetar o futuro de forma confiável?			
6	Existe a Estruturação Contábil (Fiscal e Mercantil) definida na sua empresa? Ou um serviço contábil contratado?			
7	A empresa possui algum acompanhamento e análise dos gastos a fim de prever alguma redução de custos?			
8	A Contabilidade de Custos é utilizada como fonte de informações financeira na sua Empresa?			
9	As compras são programadas para evitar a falta de material em estoque?			
10	A Empresa utiliza técnicas de cálculo de custos e formação de preço de venda por produto/serviço?			
11	Existe um controle dos Bens Patrimoniais na Contabilidade de sua empresa?			
12	As Informações financeiras e fiscais da empresa permitem tomadas de decisões futuras?			
13	A empresa possui dificuldades com clientes inadimplentes? Há uma política para lidar com esses clientes? E algum controle?			
14	Há indicadores de desempenho para acompanhar e analisar o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo?			
15	Existe um Plano de Investimentos na sua Empresa?			
<u>E- Indústria/Produção e Serviços</u>		Sim	Não	Não sabe
1	Existe um Planejamento de Produção (metas ou indicadores) definido na sua Empresa?			
2	A Empresa avalia os Negócios e adota Estratégias para melhorar os Resultados?			
3	A Empresa investe em tecnologia para melhoria de produção/serviço?			
4	O Controle de Estoque de Produtos é uma preocupação constante da sua Empresa?			
5	Existe um Sistema de Controle de Qualidade dos Produtos e Serviços da sua Empresa?			

6	A necessidade de Padronização de Itens de Comercialização, ou Serviços ofertados, traz benefícios para sua Empresa?			
7	O Controle de Qualidade é um padrão aplicado às compras de sua Empresa?			
8	As compras da empresa (matéria-prima, materiais diversos, materiais de consumo etc.) são planejadas, cotadas e registradas?			
9	A Manutenção e Conservação de Máquinas e Equipamentos é uma preocupação constante da sua empresa?			
10	A sua Empresa mantém um Almoxarifado/Depósito estruturado?			
11	A empresa desenvolve novos produtos ou serviços visando a ampliação de mercado?			
12	Existe um controle de risco de acidentes de trabalho, como políticas de segurança?			
13	A sua empresa mantém um Sistema de Transporte organizado?			
<u>F – Comercial / Marketing</u>		Sim	Não	Não sabe
1	O Sistema de Marketing da sua Empresa tem atingido efetivamente os Objetivos Organizacionais com relação à clientela?			
2	A empresa possui uma ambientação e espaços físicos adequados, favorecendo agilidade no acesso aos produtos ou serviços, contribuindo assim para uma maior produtividade? Bem como a limpeza e estruturação dos locais?			
3	Possui uma boa localização, reabastecimento de estoque e distribuição?			
4	Existe na sua Empresa Projetos das atividades de Pesquisa de Mercado, Promoção de Vendas, Propaganda e Publicidade?			
5	A quantidade de vendas está satisfatória?			
6	O desempenho dos vendedores e/ou representantes está satisfatório?			
7	A Empresa trabalha com metas individuais e gerais de venda?			
8	A empresa investe em motivação, capacitação e/ou premiação dos vendedores?			
9	O atendimento feito pela Área de Vendas tem sido satisfatório para a clientela da sua Empresa?			
10	A sua Empresa tem um Sistema de Informação para atender às reclamações dos clientes?			

11	A sua Empresa informa os consumidores acerca das características/desempenho do produto final ou serviço?			
12	A sua Empresa exerce a atividade de pós-Venda?			
13	A sua empresa tem um processo para realimentação face o processo de aceitação e/ou uso do produto pelo cliente?			
<u>G - Gerência / Diretoria</u>		Sim	Não	Não sabe
1	A Gerência e/ou a Diretoria tem ciência das dificuldades e das potencialidades de cada setor? Bem como da situação real da Empresa?			
2	A Gerência e/ou a Diretoria compreende a necessidade de avaliar a situação de cada setor da Empresa?			
3	A Gerência e/ou a Diretoria buscam aplicar métodos para amenizar as dificuldades dentro de cada setor, a fim de um resultado mais positivo e produtivo?			
4	A Gerência e/ou a Diretoria buscam ter feedback's de sua atuação para os funcionários, tentando identificar pontos fortes e fracos de sua Gestão? E aplicar mudanças para melhorias?			
5	A Gerência e/ou a Diretoria promove Debates periódicos com os setores a fim de incentivar os funcionários a apresentarem medidas para melhorias?			
6	A Comunicação e o Acesso entre os diversos setores e a Gerência e/ou a Diretoria é de forma prática?			
7	A Gerência e/ou a Diretoria procuram buscar aprimoramentos pessoais para aplicar em sua gestão?			
8	A Gerência e/ou a Diretoria recebe de formar assídua (mensal/trimestral) Relatórios de Resultados mensais dos setores, para Análise e tomadas de Decisão?			

APÊNDICE B - DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Diagnóstico sintético

Análise Geral da Empresa	
Total	87
Pontos Positivos	0
Índice	0,00
Grau	Deficiente

Legenda

Deficiente	0,00 - 0,99
Satisfatório	1,00 - 1,99
Adequado	2,00 - 3,00

Diagnóstico analítico

Análise Organizacional	
Total	12
Pontos Positivos	0
Índice	0,00
Grau	Deficiente

Análise Administrativa	
Total	9
Pontos Positivos	0
Índice	0,00
Grau	Deficiente

Análise Recursos Humanos	
Total	17
Pontos Positivos	0
Índice	0,00
Grau	Deficiente

Análise Financeira	
Total	15
Pontos Positivos	0
Índice	0,00
Grau	Deficiente

Análise Indústria - Produção - Serviço	
Total	13
Pontos Positivos	0
Índice	0,00
Grau	Deficiente

Análise Comercial - Marketing	
Total	13
Pontos Positivos	0
Índice	0,00
Grau	Deficiente

Análise Gerência - Diretoria	
Total	8
Pontos Positivos	0
Índice	0,00
Grau	Deficiente

Legenda

Deficiente	0,00 - 0,99
Satisfatório	1,00 - 1,99
Adequado	2,00 - 3,00

APÊNDICE C – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO GERENCIAL INICIAL

<u>A- Organizacional</u>		Sim	Não	Não sabe
1	Existe uma clara definição da Missão de sua empresa?		1	
2	Existe uma clara definição do Negócio de sua empresa?	1		
3	Existe uma clara definição dos Objetivos a serem alcançados pela sua Empresa?		1	
4	Existe um Organograma definindo à atual Estrutura Organizacional de sua Empresa?		1	
5	Existe um Manual de Organização descrevendo as funções, autoridades e responsabilidades das unidades componentes da Estrutura Organizacional da sua Empresa?		1	
6	A comunicação/ Informação funciona de forma ágil dentro da sua Empresa?		1	
7	As Relações dentro da sua Empresa funcionam sem conflitos?	1		
8	O Processo Decisório é ágil na estrutura organizacional da sua Empresa?		1	
9	Existe Cooperação entre as áreas funcionais dentro da sua empresa?		1	
10	Os cargos de Gerência têm demonstrado capacidade de administrar a sua empresa?		1	
11	Existe na sua empresa um trabalho de análise de ambiência?		1	
12	Existe na sua empresa um serviço jurídico?		1	
<u>B – Administrativa</u>		Sim	Não	Não sabe
1	Existe Manual de procedimentos Administrativos descrevendo as rotinas de trabalho da sua empresa (controles, procedimentos, processos de entrada/saída)?		1	
2	Existe uma preocupação de Informatizar sua Empresa?		1	
3	Existe um Plano de Ação em nível estratégico na sua Empresa?		1	
4	Existe Padronização adequada de Impressos ou Formulários na sua Empresa?	1		
5	Existem Instruções escritas e Normas de Serviços para realização de tarefas de rotina na sua Empresa?		1	
6	Existem agilidade na Tramitação de Correspondência entre as Unidades Organizacionais da sua Empresa?		1	
7	As instalações físicas e condições de trabalho da empresa são adequadas?	1		
8	Os Arquivos de sua Empresa estão organizados de forma a constituir uma autêntica memória disponível a qualquer instante?	1		

9	Existe um sistema de Segurança Patrimonial organizada na sua Empresa?		1	
<u>C- Recursos Humanos</u>		Sim	Não	Não sabe
1	Existe uma Unidade Organizacional de Recursos Humanos na sua Empresa?		1	
2	Existe uma Política de Recursos Humanos funcionando dentro da sua Empresa?		1	
3	Os Empregados têm conhecimento da Política de Recursos Humano da sua Empresa?		1	
4	A Área de Recursos Humanos funciona de integrada com as demais áreas funcionais da sua Empresa?	1		
5	Existe uma Política definida de Recrutamento e Seleção de Pessoal na sua Empresa?		1	
6	Na sua Empresa há levantamento sistemático de treinamento de pessoal?		1	
7	A Empresa investe na capacitação (Treinamentos/cursos) de pessoal de acordo com as necessidades de cada área?		1	
8	Na empresa existe um Manual com descrição e especificação de Cargos?		1	
9	Os funcionários estão cientes de suas funções e responsabilidades dentro da empresa?	1		
10	Existe um Plano de Cargos e Salários em funcionamento para os empregados de sua Empresa?		1	
11	Existe um Plano de Benefícios Sociais funcionando plenamente para os empregados de sua empresa?		1	
12	Existe um Plano de Avaliação de desempenho funcionando para empregados de sua empresa? A partir dessa avaliação, há um relacionamento entre gestor e funcionário para melhor o desempenho?		1	
13	Existe um Programa sistemático de Promoção dos empregados de sua empresa?		1	
14	Os funcionários estão satisfeitos com a empresa? Essa análise é feita periódica?			1
15	A Política Salarial de sua Empresa está de acordo com o Mercado de Trabalho?	1		
16	Existe uma movimentação de Pessoal em níveis não-toleráveis na sua Empresa?	1		
17	Existe um Plano de sugestões para os empregados de sua Empresa?			1
<u>D- Financeira</u>		Sim	Não	Não sabe
1	Existe um Sistema de Orçamento Empresarial na sua Empresa?		1	

2	Existe um Sistema de Fechamento Empresarial na sua Empresa?		1	
3	Existem Relatórios periódicos (mensais) demonstrando as posições Contábil (Resultado do Exercício Mensal), Orçamentária ou Financeira de sua Empresa? São informações confiáveis?	1		
4	Existe um Sistema de Contas a Pagar e a Receber na sua Empresa?	1		
5	Existe um Sistema de Controle (Software, planilhas etc.) de Fluxo de Caixa (Entrada e Saída) na sua Empresa? E com isso projetar o futuro de forma confiável?		1	
6	Existe a Estruturação Contábil (Fiscal e Mercantil) definida na sua empresa? Ou um serviço contábil contratado?	1		
7	A empresa possui algum acompanhamento e análise dos gastos a fim de prever alguma redução de custos?		1	
8	A Contabilidade de Custos é utilizada como fonte de informações financeira na sua Empresa?			1
9	As compras são programadas para evitar a falta de material em estoque?		1	
10	A Empresa utiliza técnicas de cálculo de custos e formação de preço de venda por produto/serviço?		1	
11	Existe um controle dos Bens Patrimoniais na Contabilidade de sua empresa?	1		
12	As Informações financeiras e fiscais da empresa permitem tomadas de decisões futuras?		1	
13	A empresa possui dificuldades com clientes inadimplentes? Há uma política para lidar com esses clientes? E algum controle?		1	
14	Há indicadores de desempenho para acompanhar e analisar o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo?		1	
15	Existe um Plano de Investimentos na sua Empresa?			1
<u>E- Indústria/Produção e Serviços</u>		Sim	Não	Não sabe
1	Existe um Planejamento de Produção (metas ou indicadores) definido na sua Empresa?	1		
2	A Empresa avalia os Negócios e adota Estratégias para melhorar os Resultados?		1	
3	A Empresa investe em tecnologia para melhoria de produção/serviço?	1		
4	O Controle de Estoque de Produtos é uma preocupação constante da sua Empresa?		1	
5	Existe um Sistema de Controle de Qualidade dos Produtos e Serviços da sua Empresa?		1	
6	A necessidade de Padronização de Itens de Comercialização, ou Serviços ofertados, traz benefícios para sua Empresa?			1

7	O Controle de Qualidade é um padrão aplicado às compras de sua Empresa?		1	
8	As compras da empresa (matéria-prima, materiais diversos, materiais de consumo etc.) são planejadas, cotadas e registradas?		1	
9	A Manutenção e Conservação de Máquinas e Equipamentos é uma preocupação constante da sua empresa?	1		
10	A sua Empresa mantém um Almoxarifado/Depósito estruturado?		1	
11	A empresa desenvolve novos produtos ou serviços visando a ampliação de mercado?		1	
12	Existe um controle de risco de acidentes de trabalho, como políticas de segurança?		1	
13	A sua empresa mantém um Sistema de Transporte organizado?	1		
<u>F – Comercial / Marketing</u>		Sim	Não	Não sabe
1	O Sistema de Marketing da sua Empresa tem atingido efetivamente os Objetivos Organizacionais com relação à clientela?		1	
2	A empresa possui uma ambientação e espaços físicos adequados, favorecendo agilidade no acesso aos produtos ou serviços, contribuindo assim para uma maior produtividade? Bem como a limpeza e estruturação dos locais?	1		
3	Possui uma boa localização, reabastecimento de estoque e distribuição?	1		
4	Existe na sua Empresa Projetos das atividades de Pesquisa de Mercado, Promoção de Vendas, Propaganda e Publicidade?		1	
5	A quantidade de vendas está satisfatória?		1	
6	O desempenho dos vendedores e/ou representantes está satisfatório?	1		
7	A Empresa trabalha com metas individuais e gerais de venda?		1	
8	A empresa investe em motivação, capacitação e/ou premiação dos vendedores?	1		
9	O atendimento feito pela Área de Vendas tem sido satisfatório para a clientela da sua Empresa?		1	
10	A sua Empresa tem um Sistema de Informação para atender às reclamações dos clientes?		1	
11	A sua Empresa informa os consumidores acerca das características/desempenho do produto final ou serviço?		1	
12	A sua Empresa exerce a atividade de pós-Venda?		1	
13	A sua empresa tem um processo para realimentação face o processo de aceitação e/ou uso do produto pelo cliente?	1		

<u>G - Gerência / Diretoria</u>		Sim	Não	Não sabe
1	A Gerência e/ou a Diretoria tem ciência das dificuldades e das potencialidades de cada setor? Bem como da situação real da Empresa?		1	
2	A Gerência e/ou a Diretoria compreende a necessidade de avaliar a situação de cada setor da Empresa?		1	
3	A Gerência e/ou a Diretoria buscam aplicar métodos para amenizar as dificuldades dentro de cada setor, a fim de um resultado mais positivo e produtivo?	1		
4	A Gerência e/ou a Diretoria buscam ter feedback's de sua atuação para os funcionários, tentando identificar pontos fortes e fracos de sua Gestão? E aplicar mudanças para melhorias?		1	
5	A Gerência e/ou a Diretoria promove Debates periódicos com os setores a fim de incentivar os funcionários a apresentarem medidas para melhorias?		1	
6	A Comunicação e o Acesso entre os diversos setores e a Gerência e/ou a Diretoria é de forma prática?		1	
7	A Gerência e/ou a Diretoria procuram buscar aprimoramentos pessoais para aplicar em sua gestão?		1	
8	A Gerência e/ou a Diretoria recebe de formar assídua (mensal/trimestral) Relatórios de Resultados mensais dos setores, para Análise e tomadas de Decisão?		1	

APÊNDICE D - RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO GERENCIAL FINAL

<u>A- Organizacional</u>		Sim	Não	Não sabe
1	Existe uma clara definição da Missão de sua empresa?		1	
2	Existe uma clara definição do Negócio de sua empresa?	1		
3	Existe uma clara definição dos Objetivos a serem alcançados pela sua Empresa?		1	
4	Existe um Organograma definindo à atual Estrutura Organizacional de sua Empresa?		1	
5	Existe um Manual de Organização descrevendo as funções, autoridades e responsabilidades das unidades componentes da Estrutura Organizacional da sua Empresa?		1	
6	A comunicação/ Informação funciona de forma ágil dentro da sua Empresa?	1		
7	As Relações dentro da sua Empresa funcionam sem conflitos?	1		
8	O Processo Decisório é ágil na estrutura organizacional da sua Empresa?	1		
9	Existe Cooperação entre as áreas funcionais dentro da sua empresa?	1		
10	Os cargos de Gerência têm demonstrado capacidade de administrar a sua empresa?	1		
11	Existe na sua empresa um trabalho de análise de ambiência?		1	
12	Existe na sua empresa um serviço jurídico?		1	
<u>B - Administrativa</u>		Sim	Não	Não sabe
1	Existe Manual de procedimentos Administrativos descrevendo as rotinas de trabalho da sua empresa (controles, procedimentos, processos de entrada/saída)?		1	
2	Existe uma preocupação de Informatizar sua Empresa?	1		
3	Existe um Plano de Ação em nível estratégico na sua Empresa?	1		
4	Existe Padronização adequada de Impressos ou Formulários na sua Empresa?	1		
5	Existem Instruções escritas e Normas de Serviços para realização de tarefas de rotina na sua Empresa?		1	
6	Existem agilidade na Tramitação de Correspondência entre as Unidades Organizacionais da sua Empresa?	1		
7	As instalações físicas e condições de trabalho da empresa são adequadas?	1		
8	Os Arquivos de sua Empresa estão organizados de forma a constituir uma autêntica memória disponível a qualquer instante?	1		

9	Existe um sistema de Segurança Patrimonial organizada na sua Empresa?		1	
<u>C- Recursos Humanos</u>		Sim	Não	Não sabe
1	Existe uma Unidade Organizacional de Recursos Humanos na sua Empresa?		1	
2	Existe uma Política de Recursos Humanos funcionando dentro da sua Empresa?		1	
3	Os Empregados têm conhecimento da Política de Recursos Humano da sua Empresa?		1	
4	A Área de Recursos Humanos funciona de integrada com as demais áreas funcionais da sua Empresa?	1		
5	Existe uma Política definida de Recrutamento e Seleção de Pessoal na sua Empresa?		1	
6	Na sua Empresa há levantamento sistemático de treinamento de pessoal?		1	
7	A Empresa investe na capacitação (Treinamentos/cursos) de pessoal de acordo com as necessidades de cada área?	1		
8	Na empresa existe um Manual com descrição e especificação de Cargos?		1	
9	Os funcionários estão cientes de suas funções e responsabilidades dentro da empresa?	1		
10	Existe um Plano de Cargos e Salários em funcionamento para os empregados de sua Empresa?	1		
11	Existe um Plano de Benefícios Sociais funcionando plenamente para os empregados de sua empresa?		1	
12	Existe um Plano de Avaliação de desempenho funcionando para empregados de sua empresa? A partir dessa avaliação, há um relacionamento entre gestor e funcionário para melhor o desempenho?		1	
13	Existe um Programa sistemático de Promoção dos empregados de sua empresa?		1	
14	Os funcionários estão satisfeitos com a empresa? Essa análise é feita periódica?			1
15	A Política Salarial de sua Empresa está de acordo com o Mercado de Trabalho?	1		
16	Existe uma movimentação de Pessoal em níveis não-toleráveis na sua Empresa?	1		
17	Existe um Plano de sugestões para os empregados de sua Empresa?			1
<u>D- Financeira</u>		Sim	Não	Não sabe
1	Existe um Sistema de Orçamento Empresarial na sua Empresa?	1		

2	Existe um Sistema de Fechamento Empresarial na sua Empresa?	1		
3	Existem Relatórios periódicos (mensais) demonstrando as posições Contábil (Resultado do Exercício Mensal), Orçamentária ou Financeira de sua Empresa? São informações confiáveis?	1		
4	Existe um Sistema de Contas a Pagar e a Receber na sua Empresa?	1		
5	Existe um Sistema de Controle (Software, planilhas etc.) de Fluxo de Caixa (Entrada e Saída) na sua Empresa? E com isso projetar o futuro de forma confiável?	1		
6	Existe a Estruturação Contábil (Fiscal e Mercantil) definida na sua empresa? Ou um serviço contábil contratado?	1		
7	A empresa possui algum acompanhamento e análise dos gastos a fim de prever alguma redução de custos?	1		
8	A Contabilidade de Custos é utilizada como fonte de informações financeira na sua Empresa?		1	
9	As compras são programadas para evitar a falta de material em estoque?	1		
10	A Empresa utiliza técnicas de cálculo de custos e formação de preço de venda por produto/serviço?	1		
11	Existe um controle dos Bens Patrimoniais na Contabilidade de sua empresa?	1		
12	As Informações financeiras e fiscais da empresa permitem tomadas de decisões futuras?	1		
13	A empresa possui dificuldades com clientes inadimplentes? Há uma política para lidar com esses clientes? E algum controle?		1	
14	Há indicadores de desempenho para acompanhar e analisar o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo?	1		
15	Existe um Plano de Investimentos na sua Empresa?		1	
<u>E- Indústria/Produção e Serviços</u>		Sim	Não	Não sabe
1	Existe um Planejamento de Produção (metas ou indicadores) definido na sua Empresa?	1		
2	A Empresa avalia os Negócios e adota Estratégias para melhorar os Resultados?	1		
3	A Empresa investe em tecnologia para melhoria de produção/serviço?	1		
4	O Controle de Estoque de Produtos é uma preocupação constante da sua Empresa?	1		
5	Existe um Sistema de Controle de Qualidade dos Produtos e Serviços da sua Empresa?		1	
6	A necessidade de Padronização de Itens de Comercialização, ou Serviços ofertados, traz benefícios para sua Empresa?		1	

7	O Controle de Qualidade é um padrão aplicado às compras de sua Empresa?		1	
8	As compras da empresa (matéria-prima, materiais diversos, materiais de consumo etc.) são planejadas, cotadas e registradas?	1		
9	A Manutenção e Conservação de Máquinas e Equipamentos é uma preocupação constante da sua empresa?	1		
10	A sua Empresa mantém um Almoxarifado/Depósito estruturado?		1	
11	A empresa desenvolve novos produtos ou serviços visando a ampliação de mercado?	1		
12	Existe um controle de risco de acidentes de trabalho, como políticas de segurança?	1		
13	A sua empresa mantém um Sistema de Transporte organizado?	1		
<u>F – Comercial / Marketing</u>		Sim	Não	Não sabe
1	O Sistema de Marketing da sua Empresa tem atingido efetivamente os Objetivos Organizacionais com relação à clientela?		1	
2	A empresa possui uma ambientação e espaços físicos adequados, favorecendo agilidade no acesso aos produtos ou serviços, contribuindo assim para uma maior produtividade? Bem como a limpeza e estruturação dos locais?	1		
3	Possui uma boa localização, reabastecimento de estoque e distribuição?	1		
4	Existe na sua Empresa Projetos das atividades de Pesquisa de Mercado, Promoção de Vendas, Propaganda e Publicidade?		1	
5	A quantidade de vendas está satisfatória?	1		
6	O desempenho dos vendedores e/ou representantes está satisfatório?	1		
7	A Empresa trabalha com metas individuais e gerais de venda?		1	
8	A empresa investe em motivação, capacitação e/ou premiação dos vendedores?	1		
9	O atendimento feito pela Área de Vendas tem sido satisfatório para a clientela da sua Empresa?	1		
10	A sua Empresa tem um Sistema de Informação para atender às reclamações dos clientes?		1	
11	A sua Empresa informa os consumidores acerca das características/desempenho do produto final ou serviço?	1		
12	A sua Empresa exerce a atividade de pós-Venda?		1	
13	A sua empresa tem um processo para realimentação face o processo de aceitação e/ou uso do produto pelo cliente?	1		

<u>G - Gerência / Diretoria</u>		Sim	Não	Não sabe
1	A Gerência e/ou a Diretoria tem ciência das dificuldades e das potencialidades de cada setor? Bem como da situação real da Empresa?	1		
2	A Gerência e/ou a Diretoria compreende a necessidade de avaliar a situação de cada setor da Empresa?		1	
3	A Gerência e/ou a Diretoria buscam aplicar métodos para amenizar as dificuldades dentro de cada setor, a fim de um resultado mais positivo e produtivo?	1		
4	A Gerência e/ou a Diretoria buscam ter feedback's de sua atuação para os funcionários, tentando identificar pontos fortes e fracos de sua Gestão? E aplicar mudanças para melhorias?		1	
5	A Gerência e/ou a Diretoria promove Debates periódicos com os setores a fim de incentivar os funcionários a apresentarem medidas para melhorias?		1	
6	A Comunicação e o Acesso entre os diversos setores e a Gerência e/ou a Diretoria é de forma prática?	1		
7	A Gerência e/ou a Diretoria procuram buscar aprimoramentos pessoais para aplicar em sua gestão?	1		
8	A Gerência e/ou a Diretoria recebe de formar assídua (mensal/trimestral) Relatórios de Resultados mensais dos setores, para Análise e tomadas de Decisão?	1		