

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS – TURMA G33

POLLYANNE SILVA DE ALMEIDA

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DO RAMO
DE DISTRIBUIÇÃO EM BELO HORIZONTE.

Belo Horizonte
2012

POLLYANNE SILVA DE ALMEIDA

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DO RAMO
DE DISTRIBUIÇÃO EM BELO HORIZONTE.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós- Graduação Lato Sensu) do CEPAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão de Negócios.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a banca examinadora em 19 de março de 2012.

Orientador: Ana Paula Paes de Paula

Belo Horizonte
2012



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **POLLYANNE SILVA DE ALMEIDA**, REGISTRO N° **2010724580**. No dia 19/03/2012, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **"DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DO RAMO DE DISTRIBUIÇÃO EM BELO HORIZONTE"**, requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor(a) Ana Paula Paes Paula, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 19/03/2012.

Prof^a. Ana Paula Paes Paula Ana Paula Paes
(Orientador)

Prof. Roberto Gonzalez Duarte [Assinatura]

RESUMO

Em um mundo cada vez mais competitivo, em que a tendência das organizações não é mais a preocupação com a eficiência e a eficácia consideradas isoladamente, mas sim a interação entre esses dois fatores, mudanças contínuas são necessárias. Neste sentido, o diagnóstico organizacional surge como uma ferramenta de auxílio para a gestão das mudanças, assumindo relevância na compreensão dos problemas organizacionais. Baseando-se na importância do planejamento estratégico, como premissa básica dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) das organizações. Este artigo teve como objetivo a realização do diagnóstico organizacional em uma micro empresa da área de distribuição, com relação à administração de seus negócios em três níveis: estratégico, operacional e de mercado, essa ferramenta é capaz de detectar problemas organizacionais e indicar potenciais de melhorias, possibilitando a transformação em um sistema eficaz, com base em uma visão complexa. Quanto a metodologia foi desenvolvida uma pesquisa ação, que buscou proporcionar nova visão do problema com base nos seus objetivos. Com os resultados da pesquisa, evidenciou-se que a organização precisa redefinir suas estratégias, em relação à existência de métodos que buscam o desenvolvimento das atividades organizacionais com êxito. Observando-se, na prática, que a organização pesquisada demonstra dificuldades para visualizar os problemas que existem e a forma de resolução. Ao final da pesquisa foram sugeridas algumas recomendações com objetivo de melhoria das questões que apresentaram problemas estratégicos.

Palavras-chave: planejamento estratégico, diagnóstico organizacional, fatores críticos de sucesso.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - CUIDADOS E RISCOS DAS ETAPAS DO PROCESSO DE DIAGNÓSTICO	15
FIGURA 1- DIAGRAMA SWOT	18
FIGURA 2 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	24

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	6
2- OBJETIVO GERAL	8
3- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
4- REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
4.1 - O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	9
4.2- ETAPAS DO DIAGNÓSTICO.....	13
4.3- Análise SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).....	17
5 - METODOLOGIA.....	20
6- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	21
7- CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	29

1- INTRODUÇÃO

Segundo pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2004), entre 70% e 80% das empresas no Brasil, fecham as portas antes de completarem dois anos de vida. Os motivos são vários e os empresários se justificam dizendo que a causa foi a alta carga tributária ou por que a economia está ruim ou ainda a falta de apoio do governo. Mas também pode-se encarar a situação por outra ótica: a falta de planejamento.

Quando se leva em consideração a crescente complexidade do ambiente estratégico, o aumento exponencial dos dados e informações a respeito de variáveis controláveis e incontroláveis, bem como, a rapidez com que as mudanças ambientais se operam, o planejamento estratégico tem como premissa às projeções de resultados futuros esperados.

O conceito de mudar ou ajustar a empresa nada mais é do que mudar ou ajustar os processos, ou seja, ter os processos plenamente compatíveis com as necessidades do momento. Diante essa perspectiva algumas empresas precisam se adequar ao mercado cada vez mais competitivo.

De acordo com Oliveira (2005a), tudo começa como uma auto avaliação acerca do negócio em que a organização está inserida. É nesse ponto que se tem início a primeira fase do planejamento estratégico, com enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, a fim de constituir a dimensão crítica para o sucesso permanente.

O diagnóstico capta e mantém atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar as variáveis competitivas que lhes afetam. É com base no diagnóstico organizacional que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes externos e internos.

Quando se realiza o diagnóstico de como determinadas empresas atuam, objetiva-se levantar dados e localizar causas de problemas pelos quais um determinado

setor está passando, ao se antecipar de futuras situações que poderão colocar todo um ambiente organizacional em declínio.

O diagnóstico organizacional permite uma visão global do estudo a ser iniciado. Através dele é possível verificar a existência de problemas ou disfunções que estão afetando os resultados da organização, bem como fornecer indicadores para ações interventivas que colaborem com a supressão das queixa, segundo (KINGESKI, 2005).

Consiste na primeira etapa de um processo de consultoria ou assistência técnica e visa proporcionar à organização as condições necessárias para o desenvolvimento e aprimoramento de modo que seu desempenho atinja níveis satisfatórios de eficiência e eficácia. Portanto, pode-se considerar que o diagnóstico organizacional é um embasamento teórico, com informações que vão dar o suporte necessário ao consultor ou à própria organização no processo decisório.

Realizar um diagnóstico organizacional é de suma importância para uma empresa, pois é através deste que apuramos o potencial ou as dificuldades da organização. É um instrumento indispensável de gestão, uma técnica gerencial de primeira ordem, mesmo que a empresa apresente resultados satisfatórios. Pode contribuir para uma melhor tomada de decisão, pois é o instrumento que apresenta uma visão global e dinâmica da empresa e define um roteiro geral do processo de decisão, não se trata de uma avaliação técnica, mas de um procedimento que habilita o empresário a obter uma visão clara, simples e precisa do conjunto de seu negócio. (QUEIROS, RIBEIRO, ROGERS E DAMI, 2004).

Segundo Oliveira (2005a), o diagnóstico visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria.

Diante do que foi apresentado, esse trabalho irá nortear-se a partir do seguinte problema de pesquisa: *Como o diagnóstico organizacional utilizado como ferramenta do planejamento estratégico pode contribuir para melhoria contínua de uma microempresa que atua na área de distribuição em Belo Horizonte?*

Abordar e aprofundar sobre o tema diagnóstico empresarial é de suma importância e, apesar de já haver muitos trabalhos que discorrem sobre este assunto, a pesquisadora entende como um assunto inesgotável. O trabalho é viável tendo em vista a necessidade da empresa em se adequar ao mercado, que por sua vez está mais competitivo, a fim de evitar prejuízos dentro do ambiente organizacional e a insatisfação por parte dos clientes, abordando dois pontos de vista principais, segundo os quais adquire grande importância e merece cuidados especiais: o operacional e o estratégico.

No processo do diagnóstico organizacional será possível detectar e analisar com mais cuidado os problemas e as falhas, que impedem que os objetivos traçados pelos gestores sejam alcançados. A partir desse diagnóstico serão elaboradas ações na tentativa de eliminar as dificuldades presentes nas áreas distintas da organização, otimizando dessa forma todos os procedimentos de trabalho na empresa. No diagnóstico a cooperação de todos os setores que fazem parte do processo sistêmico é de suma importância para o planejamento de revitalização da empresa.

2- OBJETIVO GERAL

Identificar por meio do diagnóstico organizacional ações que viabilizem a melhoria contínua da organização.

3- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a importância do diagnóstico organizacional perante a competitividade mercadológica;
- Identificar os principais fatores que impedem a agilidade nos processos da organização;

- Apresentar ações que contribuam com a melhoria dos processos internos da organização.

4- REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 - O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

No atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, tais como a obsolescência do produto ou a saturação do mercado. Por essa razão, todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produtos versus mercado e outras atividades dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas.

Diagnósticos podem ser feitos para quaisquer tipos de empresas: industriais, comerciais ou de serviços e para qualquer porte: grande, média ou pequena. Para Hesketh (1979), “antes de mudar é necessário realizar um diagnóstico organizacional, a fim de conhecer a situação presente”. Não existe um único diagnóstico. Cada um deles resulta de um conjunto de variáveis, da profundidade com que cada uma foi estudada, do momento histórico em que se faz o estudo e da experiência de quem o executa.

O diagnóstico organizacional é uma atividade que os gestores das empresas executam visando determinar quais as questões mais relevantes que precisam ser resolvidas. Essas questões podem ser encontradas em quaisquer setores ou funções da empresa: vendas, produção, finanças, contabilidade, informática, pessoal, marketing, entre outros. O diagnóstico visa também estruturar soluções para cada questão, estabelecer prioridades e gerar um plano de ação com objetivos gerais, metas específicas, prazos, investimentos, despesas, responsabilidades e controles.

De acordo com Ansoff (1993), diagnóstico empresarial é um importante processo para o aperfeiçoamento contínuo das empresas. É com o diagnóstico empresarial

que se identificam os pontos prioritários a serem revisados para melhorar a performance da gestão operacional e estratégica. O diagnóstico permite:

- Identificar as ações da empresa que precisem ser revisadas prioritariamente;
- Fornecer os meios e métodos mais adequados a serem aplicados;
- Apresentar os critérios para desenvolver as revisões de processos;
- Estabelecer os critérios para validação das revisões.

A decisão de planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável, se nada for feito. O ponto de partida para essa percepção é a disponibilidade de diagnósticos, de análises e projeções da empresa. Portanto, é fundamental que a empresa tenha um otimizado sistema de informações externas e internas.

Diagnóstico organizacional é um processo de verificação temporal e espacial que visa analisar a empresa ou determinado processo como um todo; especificar desvios de desempenho; analisar condições internas e externas, ou seja, diagnosticar sintomas de procedimentos não adequados ou que poderiam estar mais delineados com as necessidades da organização. (OLIVEIRA, 2005b, p.136).

Para Ansoff (1993), o diagnóstico que corresponde a uma análise estratégica, apresenta algumas premissas básicas, a saber:

- Deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- Esse ambiente proporciona a empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- Para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; e
- Esse processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e acumulativo.

Conforme Kingeski (2005), o diagnóstico empresarial/organizacional é um instrumento utilizado para se fazer o mapeamento da situação global da empresa sob a ótica de seus proprietários, funcionários, clientes internos e principais clientes externos, como etapa essencial anterior ao planejamento.

Existe um requisito imprescindível de acordo com Bergamini (1980), que desempenha papel de destaque no cenário do diagnóstico empresarial, representado pelo nível de cultura e preparo que o administrador precisa ter. O conhecimento de técnicas relativas apenas à área de recursos humanos não lhe traz elementos suficientes para interpretar dados de ordem financeira, comercial ou tecnológica, e assim por diante. Nesse sentido, o conhecimento tão somente ligado aos pressupostos das ciências do comportamento também representa um manancial insuficiente de elementos indispensáveis a um diagnóstico da situação de maneira mais completa e próxima da verdade.

A tarefa de diagnosticar a empresa em si envolve o conhecimento do sistema organizacional como um todo e qualquer que seja a intervenção, ela tem o poder de gerar um decisivo impacto sobre as pessoas. A análise cuidadosa e detalhada dos demais sistemas que compõe a organização se constitui em dados-chave para a montagem de um diagnóstico. Serve essencialmente para tomada de decisões relativas à empresa, ele é feito para dar a necessária base analítica para uma decisão qualquer, para que essa decisão seja a mais eficiente naturalmente, (OLIVEIRA, 2005b).

De acordo com Queiros, Ribeiro, Rogers e Dami (2004), é necessário conhecer o esquema lógico no qual o diagnóstico organizacional está inserido para compreender seu significado, pois o diagnóstico consiste na primeira etapa do processo de consultoria e assistência técnica que visa proporcionar à organização as condições necessárias para seu desenvolvimento e aprimoramento de modo que o seu desempenho atinja níveis satisfatórios de eficiência e eficácia. O diagnóstico organizacional tem como objetivo representar o mais fielmente possível a situação real atual da organização e definir um outro quadro que represente os objetivos e metas que definem para onde a organização quer ir ou aonde deseja chegar.

Conduzir um processo de diagnóstico segundo Silva (2000), não é meramente seguir um conjunto de passos predeterminados, mas reconhecer que existem perguntas que estão sem respostas, estudar alguns conceitos, apropriar-se deles, reconhecê-los na própria atuação e chegar a uma conclusão e a um plano sobre como colocá-los em prática.

Conforme Ansoff (1993), o diagnóstico organizacional auxilia os gestores em seu processo decisório e minimiza os riscos. Ele permite compreender a empresa através da análise de seguintes dimensões: estratégia, estrutura organizacional, tecnologia da informação, processos, recursos humanos, econômico-financeiro, informações gerenciais e infra-estrutura. A partir do exame dessas oito variáveis será possível identificar pontos críticos e oportunidades de melhoria.

A análise de cada uma dessas dimensões proporcionará um conjunto de informações que retratará o contexto em que a empresa está inserida. As questões são:

- Como estão organizados os principais processos e áreas de negócio;
- Como a tecnologia da informação está facilitando as operações;
- Como estão agrupadas e lideradas as pessoas que colaboram com a empresa, qual a saúde financeira e perspectivas de longo prazo, como é a sistemática de informações gerenciais, seus conteúdos, seus públicos e grau de efetividade;
- Quais aspectos de infraestrutura não estão condizentes com a cultura e perfil da empresa e como poderiam ser otimizados.

Ainda de acordo com o autor acima citado, o diagnóstico organizacional é um instrumento de coleta de informações da empresa, com o intuito de conhecer sua realidade interna, traçar o perfil da organização, estipulando um plano de análise, para que o empresário tome conhecimento de todas as dimensões envolvidas. Visa descobrir a situação presente da empresa para indicar soluções adequadas e de melhoria dos resultados. Assim os objetivos do diagnóstico organizacional são os seguintes:

- Detectar possíveis fatores limitantes da eficácia da organização;
- Avaliar a estrutura da organização visando o reconhecimento de suas potencialidades e dificuldades;
- Analisar os comportamentos, a motivação, a produtividade no trabalho e também a satisfação das pessoas envolvidas na organização;
- Buscar alternativas de ações e implantação de soluções para o melhor desempenho da empresa.

4.2- ETAPAS DO DIAGNÓSTICO

Diagnóstico Organizacional é um instrumento de coleta de informações da empresa, torna-se relevante que esse seja feito, pois tem intuito de conhecer a realidade interna, traçar o perfil da organização, estipulando um plano de análise, para que o empresário tome conhecimento de todas as dimensões envolvidas. Sendo assim, esse visa descobrir a situação presente da empresa para então recomendar ao empresário estratégias adequadas com intuito de melhoria dos resultados, segundo Oliveira (2005a).

O diagnóstico é realizado por meio da aplicação de um amplo questionário no qual são levantadas questões abrangentes, tais como a prática do planejamento e da gestão, a estrutura organizacional e seu funcionamento, os recursos humanos, as sistemáticas de comunicação e informatização existentes, a visão estratégica da organização; assinalando-se seus pontos fortes e fracos e as medidas adotadas para a solução de problemas. Também são pesquisadas as percepções e expectativas dos principais clientes externos quanto ao seu relacionamento com a empresa.

De acordo com Rolf e Moreira (2010), o diagnóstico empresarial/organizacional é um instrumento utilizado para se fazer o mapeamento da situação global da empresa sob a ótica de seus proprietários, funcionários, clientes internos e principais clientes externos, como etapa essencial anterior ao planejamento.

Considera-se que o diagnóstico organizacional compõe-se de cinco partes, segundo Rosa (2001).

1. Levantamento de informações: todo diagnóstico parte do levantamento de informações, essas podem ser obtidas por meio de entrevistas e observação direta. A análise das informações geralmente inclui a comparação com algum tipo de padrão e procedimento operacional idealizado pela equipe responsável pelo diagnóstico, deixando claro o ritmo, duração, custo, pessoas envolvidas e papéis definidos. Procura-se criar condições para as pessoas participarem ativamente, não como simples informantes. As principais atividades nesse momento são reuniões e entrevistas em que as pessoas podem compartilhar seus anseios, experiências anteriores e decidir sobre o processo.

Essa fase pode também ser chamada de exploração ou preparação, porque o foco é basicamente compartilhar informações, dados, julgamentos, fatos, pareceres, ideias, sugestões e conhecimentos. São discutidos dinamicamente passado, presente e futuro a partir dos mais diferentes tipos de questionamentos:

- Como está a entidade hoje?
- O que acontece "lá fora"?
- O que não sabemos?
- Quais nossos pontos fortes/fracos?
- O que podemos conseguir?
- Quais são as possibilidades?
- Onde podemos obter recursos?

2. Análise das informações: após levantadas, as informações terão que se analisadas, através de alguns instrumentos: programas de computador especializados, métodos comparativos, análises estatísticas, análises qualitativas ou quantitativas.
3. Identificação de forças e fraquezas: o conjunto das informações externas e internas à empresa forma seu sistema de informações globais. Naturalmente, desse total o executivo deverá saber extrair as informações gerenciais, que,

realmente, a empresa precisa para ser eficaz. Ao final dessa fase as pessoas possivelmente terão uma clareza muito maior sobre uma série de aspectos importantes, tanto do ambiente interno, quanto do externo da organização; tanto do passado como das visões de futuro que existem no momento. As atividades nessa fase podem ser as mais diversificadas, havendo bastante espaço para a criatividade e adaptação às diferentes condições em que a entidade possa estar.

4. Identificação das causas e dos problemas: saber que a empresa tem problema é necessário, mas não é suficiente – é preciso saber de onde os problemas vêm e o por quê, para poder intervir mais produtivamente para melhoria dos resultados.
5. Recomendações: um bom diagnóstico tem que apresentar recomendações – o que fazer. Isso fecha o ciclo: problema, causa e solução. Poderá apontar a necessidade do desenho de uma nova estrutura organizacional; da implantação de um sistema automatizado de gestão que integre processos chave; de uma revisão na estratégia corporativa; ou da implantação de uma sistemática de informações gerenciais.

QUADRO 1 - CUIDADOS E RISCOS DAS ETAPAS DO PROCESSO DE DIAGNÓSTICO

FASE	O QUE É IMPORTANTE NESTA ETAPA?	O QUE ELA PODE GERRAR NAS PESSOAS?	O QUE PODE POR TUDO A PERDER?
Levantamento de informações	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa e coragem; • Checar como cada um está; • Acordos; • Consenso; • Prazos; • Realismo. 	Co-responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Precipitação; • Impor regras; • Rigidez teórica; • Ignorar conflitos; • Excesso de otimismo.
Análise das informações	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer perguntas; • Examinar situações; • Formular problemas; • Ouvir ideias de todos; • Checar se houve entendimento; 	Clareza	<ul style="list-style-type: none"> • Basear-se em preconceitos; • Informações duvidosas; • Ficar só no que já se sabe; • Basear-se no senso comum; • Reprimir ideias.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ter experiências de fora. 		
Identificação de forças e fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer critérios; • Ter referenciais comuns; • Discutir baseado em argumentos; • Ordenar; • Sintetizar; • Registrar; • Esclarecer dúvidas; • Focar no essencial. 	Confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Ignorar sentimentos; • Evitar questões polêmicas; • Adiar escolhas indefinidamente; • Excessiva pressão de tempo; • Ambiente dispersivo.
Identificação das causas e dos problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir quem está na prática; • Quantificar prazos; • Nomear responsáveis; • Pesquisar preços; • Estimar custos; • Comparar planos; • Colocar síntese no papel 	Compromisso	<ul style="list-style-type: none"> • Basear-se em hipóteses; • Barganhas; • Medo de assumir; • Resistência a orçamentos; • Deixar buracos abertos; • Planos genéricos demais; • Dar a quem não entende
Recomendações	<ul style="list-style-type: none"> • Informações disponíveis; • Encontro entre as pessoas; • Focar com perguntas; • Abertura; • Pensar novas formas de fazer; • Examinar causas e consequências. 	Consciência, aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar tempo demais; • Dedicar tempo de "menos"; • Só fazer críticas; • Desviar de assuntos delicados; • Punir erros; • Misturar poder e aprendizagem

FONTE: SILVA (2000), p. 55

Conforme Ansoff (1993), a participação de cada funcionário no processo de diagnóstico representa um importante fator crítico de sucesso no envolvimento de todos os funcionários nas mudanças que vierem a ser propostas. Neste sentido, o diagnóstico participativo passa a ser uma etapa fundamental prévia para a estruturação adequada do planejamento organizacional.

É preciso muita disciplina para não colocar as atividades do dia a dia na frente da avaliação. Se isto ocorre, o processo torna-se arriscado, pois lentamente a cultura do planejamento na organização vai sendo destruída. Um plano não avaliado ou mal avaliado provavelmente será ruim, não aplicável na prática e esquecido ou desacreditado pelas pessoas, segundo (OLIVEIRA, 2005b).

4.3- Análise SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

O diagnóstico organizacional envolve a análise SWOT, que de acordo com Kotler (2000), é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente). Trata-se de um modelo simples que fornece direção e serve como um catalisador para o desenvolvimento de planejamento estratégico, de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um *blog* à gestão de uma multinacional.

Ainda de acordo com o autor, a análise SWOT é um sistema que ajuda adirecionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão, pois ela exerce o papel de estruturar a adequação entre o que uma organização pode (forças) e não pode (fraquezas) realmente fazer, e as condições ambientais que atuam a seu favor (oportunidades) e contra (ameaças). A análise de cenário se divide em:

- ✓ Ambiente interno (Forças e Fraquezas) - Principais aspectos, que diferencia a empresa dos seus concorrentes (decisões e níveis de performance que se

pode gerir). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos.

- ✓ Ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) - Corresponde às perspectivas de evolução de mercado e fatores provenientes de mercado e meio envolvente (decisões e circunstâncias externas ao poder de decisão da empresa). As oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.



Figura 1- Diagrama SWOT – Fonte: KOTLER, (2000), p. 64.

Em geral, uma unidade de negócios tem que monitorar importantes forças macroambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. A unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar as tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento. (KOTLER, 2000, p.100).

Conforme Casas (2001), face às necessidades do mercado e às características dos concorrentes, o gerente deve começar a pensar o que a empresa pode fazer bem e em que pode ter deficiências. Há forças e fraquezas na empresa e nos relacionamentos-chaves entre ela e seus consumidores ou outras organizações (membros do canal de distribuição, fornecedores, alianças etc). Dado que análise

SWOT deve estar focada no consumidor para obter o benefício máximo, uma força é realmente, significativa, apenas quando for útil para satisfazer a uma necessidade do consumidor. Quando este for o caso, essa força torna-se uma capacidade.

Conforme autor acima citado, os gerentes empenhados no desenvolvimento de forças e capacidades podem ignorar o ambiente externo. Tal erro pode levar a uma organização eficiente que não é eficaz, quando mudanças no ambiente externo impedem que ela ofereça valor e seus principais segmentos de consumidores. Essas mudanças podem ocorrer na taxa de crescimento do mercado global e no ambiente competitivo, econômico, político/legal, tecnológico ou sociocultural.

Para Ferrel, Hartline, Lucas Jr. e Luck (2000), a análise SWOT é muito simples e faz tanto sentido que seu valor no planejamento é frequentemente subestimado. Entretanto, essa simplicidade leva as análises SWOT desfocadas e mal desenhadas. Não exige treinamento extensivo ou habilidades técnicas para ser usada com sucesso. Exige apenas um entendimento da natureza da empresa e do setor em que ela opera. Em razão de treinamento e de habilidades especializadas não serem necessárias, o uso da análise SWOT pode, realmente, reduzir os custos associados ao planejamento estratégico.

O maior benefício é sua habilidade em estimular a colaboração entre gerentes de áreas funcionais diferentes. O modelo SWOT fornece um processo que gera a troca de informações antes do processo real de desenvolvimento de estratégia de marketing, conforme Ferrel, Hartline, Lucas Jr. e Luck (2000).

De acordo com Kotler (2000), depois de ter realizado a análise SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é denominada formulação de metas. Os gerentes utilizam o termo metas para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo. A transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.

5 - METODOLOGIA

Por meio de uma análise criteriosa dos diferentes tipos de pesquisa, identifica-se como a mais adequada, para o desenvolvimento do presente trabalho, a pesquisa-ação, que será realizada em uma microempresa do ramo de distribuição de polpas congeladas. A empresa pesquisada atende a região de Belo Horizonte e grande BH, como Contagem, Betim, entre outros municípios e seus clientes se caracterizam por lanchonetes, cantinas de escolas, sorveterias, restaurantes e até mesmo farmácia de manipulação.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa-ação ultrapassa o mero sentido de colher dados, já que há sempre o objetivo de intervir na realidade, visando suas transformações, pode ser definida como um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou ainda, com a resolução de um problema coletivo, no qual todos os pesquisadores e participantes estão envolvidos do modo cooperativo e participativo.

A pesquisa-ação vem emergindo como uma metodologia para intervenção, desenvolvimento e mudança no âmbito de grupos, organizações e comunidades. É uma modalidade de pesquisa que não se ajusta ao modelo clássico de pesquisa científica, cujo propósito é o de proporcionar a aquisição de conhecimentos claros, precisos e objetivos. No entanto, vem sendo amplamente incentivada por agências de desenvolvimento, programas de extensão universitária e organizações comunitárias. (GIL, 2010, p.151).

Conforme o referido autor acima citado, o planejamento de pesquisas qualitativas, como a etnográfica e o fenomenológica, e mesmo dos estudos de casos são flexíveis. Na pesquisa-ação ocorre um constante vaivém entre as fases, que é determinado pela dinâmica do relacionamento entre os pesquisadores e a situação pesquisada.

Para coleta de dados, será utilizada a ferramenta diagnóstico organizacional, que tem por objetivo básico, subsidiar a tarefa de identificação dos pontos fracos e fortes

da organização, elaborando desta forma um projeto de atuação de acordo com as necessidades específicas, para melhoria contínua da empresa.

A escolha dos sujeitos da pesquisa baseou-se na estrutura organizacional da empresa, que é composta pelo proprietário, responsável pela administração e controladoria, quatro funcionárias que auxiliam em questões operacionais e cinco motoristas e ajudantes de entregas. Os mesmos serão ouvidos por meio de entrevista semiestruturada. Objetivando levantamento de dados, serão analisados os documentos disponibilizados pela empresa e o processo sistêmico de gestão que a organização adota e aplica no ambiente interno.

Para a análise de dados, com base nas informações obtidas pelo diagnóstico organizacional, serão retiradas as dimensões positivas e negativas das questões levantadas, visualizando a realidade numa perspectiva de mudança.

6- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar o diagnóstico da situação atual da empresa objeto de estudo, lembrando que o diagnóstico organizacional surge como uma ferramenta de auxílio para a gestão das mudanças, assumindo relevância na compreensão dos problemas organizacionais.

A primeira parte do diagnóstico baseou-se em uma entrevista semiestruturada realizada com o proprietário e os demais membros da equipe, teve por objetivo o levantamento das informações e estratégias adotadas pelo proprietário para o bom desempenho organizacional.

A segunda parte do diagnóstico foi fundamentada em uma análise SWOT, com a qual foi possível identificar os pontos fortes e fracos da organização. Em seguida são apresentadas as causas e problemas identificados no processo organizacional e algumas recomendações.

1- Análise das informações

✓ EMPRESA ANALISADA

A microempresa objeto de estudo atua no ramo de distribuição de açaí, comprado no Pará, xarope de guaraná e polpa de frutas. Fundada em março de 2006, com a ideia de ser representante do xarope de guaraná em Belo Horizonte. O proprietário observou o mercado em potencial no ramo de distribuição de açaí pela grande procura e começou a fornecer o produto em vários pontos estratégicos na cidade. Esse segmento é muito concorrido, mas a empresa hoje é reconhecida no mercado.

✓ NEGÓCIO DA EMPRESA

Prestação de serviço no segmento logístico: distribuição de polpas congeladas, xarope de guaraná e granola.

✓ FILOSOFIA DA EMPRESA

Alcançar a total satisfação dos clientes, prestando um serviço de ótima qualidade, e cumprindo os compromissos assumidos com os mesmos em tempo hábil.

✓ MISSÃO

A missão está em processo de definição.

✓ VISÃO

Em processo de definição.

✓ VALORES

Desenvolver e crescer através de relações honestas com nossos clientes, fornecedores e comunidade local.

✓ PRINCIPAIS PRODUTOS

O principal produto da empresa é o açaí, vendido em forma de creme pronto para o consumo em caixa de 10kg ou em barra de 1kg, mas também são vendidas polpas de frutas congeladas, xarope de guaraná e granola.

✓ PRINCIPAIS CLIENTES

Dentre os clientes podem-se destacar lanchonetes, cantinas de escolas, sorveterias, restaurantes e até mesmo farmácia de manipulação que utilizam o açaí como fonte medicinal. Estes clientes demandam uma compra contínua e significativa.

Clientes em potencial:

- Néctar;
- Nana Lanche;
- Açaí Radical;
- Açaí da Nana;
- Açaí Brasil;
- Açaí Rei;
- Kioske do Açaí.

✓ PRINCIPAIS FORNECEDORES

- Frutali;
- Mais Sabor;
- Sempre Viva;
- São Pedro;
- Peterfrut.

✓ PRINCIPAIS CONCORRENTES

- Mais Açaí;
- Açaí Brasil.

✓ NÚMEROS DE CLIENTES E O SEU PERFIL

O número de clientes da organização está próximo de 600, segundo cadastro da empresa. Dentre eles destacam-se grandes empresas que são referência no mercado de produtos naturais. A empresa também atende às micro e pequenas empresas de diversos segmentos presente na região de Belo Horizonte e grande BH, como Contagem, Betim, Sete Lagoas, Congonhas, Mariana, entre outros municípios.

✓ MODELO DE GESTÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O modelo de gestão é centralizado na diretoria, pois a mesma toma todas as decisões dentro da organização. A estrutura organizacional é composta pelo proprietário que cuida da administração e controladoria, três funcionárias que auxiliam em questões operacionais da empresa e mais dez colaboradores entre motoristas e auxiliares que são responsáveis pelas entregas diárias e pela produção do creme. Segue o organograma da organização.

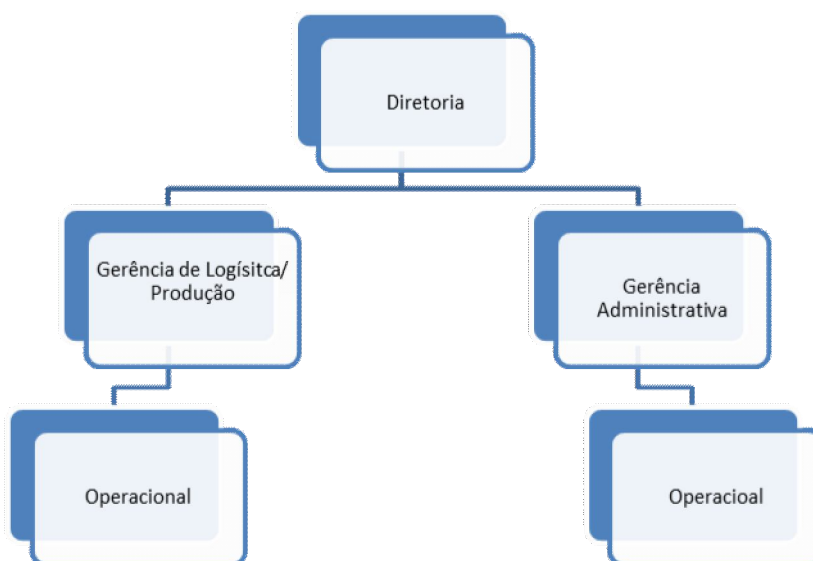


Figura 2 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - Fonte: Documentos da empresa.

✓ INFRAESTRUTURA DA EMPRESA

A empresa possui uma frota com três caminhões e um carro Doblo de carga que são utilizados para as entregas diárias e duas câmeras frigoríficas com capacidade para 300 mil toneladas.

✓ POLÍTICA DE MARKETING

A organização não possui uma política de marketing estruturada. A captação de novos clientes é realizada através de indicações dos nossos clientes e colaboradores.

✓ FOCO NO CLIENTE

A prioridade da organização está direcionada ao cliente, prestando serviço de boa qualidade e com objetivo de satisfazer as necessidades de dos clientes da empresa.

✓ BENEFÍCIOS OFERECIDOS AOS CLIENTES

A empresa atende aos domingos e feriados, os clientes em potencial são atendidos fora do horário de funcionamento da empresa. As entregas feitas são programadas através de uma rota, pensando sempre na logística do tempo de entrega. Uma equipe todos os dias tem como responsabilidade fazer ligações para os clientes, atitude que é apreciada pelos mesmos.

✓ A EMPRESA EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES

A empresa hoje é muito reconhecida no mercado, por oferecer produtos de qualidade e por seu diferencial na questão do atendimento ao cliente.

2- Forças e fraquezas - Análise SWOT da organização

✓ FORÇA – AMBIENTE INTERNO

- Possui caminhões novos;
- Boa qualidade na prestação de serviço;
- Qualidade dos produtos;
- Imagem da empresa;

- Pontualidade no compromisso assumido com os clientes.
- ✓ FRAQUEZAS – AMBIENTE INTERNO
- A empresa não investe em cursos de qualificação e treinamento profissional para seus funcionários;
 - Não utiliza o sistema de consolidação de fretes ou *trade-off* no seu processo de transportes;
 - Não possui uma frota maior para a realização de transporte;
 - Ausência de uma política de marketing;
 - Oscilação do mercado;
 - Concorrências de preços e campanhas de publicidades;
 - Mudanças parciais no processo produtivo;
 - Entres safra do produto;
 - Preço elevado no Pará;
 - Logística de Marketing.
- ✓ OPORTUNIDADES – AMBIENTE EXTERNO
- Desenvolvimento de novos produtos;
 - Campanhas de marketing;
 - Abertura de franquias;
 - Busca de novas linhas de financiamento;
 - Serviço especializado;
 - Fazer da marca referência no mercado onde atua;
 - Desenvolver o planejamento estratégico a fim de manter o foco no seu *core business*;
 - Fidelidade à marca no mercado onde atua;
 - Formar seu próprio profissional.
- ✓ AMEAÇAS - AMBIENTE EXTERNO
- Queda na produtividade, devido à falta de reciclagem profissional para seus Empregados;
 - Frota pequena para atender uma alta demanda;

- Entrada de novos concorrentes, com melhor estrutura logística;
- Impactos nos custos da produção;
- Crises sanitárias;
- Perder um cliente por ele se sentir pouco importante em não ser atendido;
- Instalações insuficientes;
- Sobrecarga de trabalho ao quadro atual de profissionais;
- Confusões nos atendimentos às demandas técnicas e administrativas, acarretando em prejuízos que poderão ser significativos.

3- Identificação das causas e dos problemas e Recomendações

- A) A empresa precisa definir qual sua missão e visão, pois a maioria das empresas nacionais, principalmente micro e pequenas, não possuem qualquer estabelecimento de metas e objetivos. Além de não implementar tais objetivos e metas, muitas não compreendem sua importância para a organização. Seus colaboradores e os próprios proprietários não sabem para onde e como a organização está indo. Estabelecer a missão e a visão de uma organização é estabelecer um caminho a seguir e um sonho a alcançar.
- B) É essencial a utilização do sistema de *trade-off* no processo de coleta e distribuição de mercadorias. Esse procedimento consiste em escolhas de compensação, ou seja, é melhor consolidar o caminhão com cargas e fazer uma única viagem para entregar as mercadorias, seguindo um roteiro adequado e atendendo os clientes no tempo hábil do que realizar várias viagens com poucas mercadorias para entrega no caminhão. O processo de *trade-off* minimiza custos financeiros, tempo, mão-de-obra e desgaste do caminhão, oferecendo uma melhor alavancagem nos negócios da transportadora.
- C) As pessoas envolvidas devem estar bem preparadas para assumir cargos na organização. Investir nos profissionais da empresa, oferecendo palestras, seminários e cursos de aperfeiçoamento profissional é fator determinante para que os procedimentos de trabalho sejam bem realizados. Com isso as

metas da empresa ficam mais fáceis de serem alcançadas, promovendo a longevidade da mesma.

- D) Recomenda-se que o setor comercial invista mais no marketing a favor da organização, oferecendo palestras, e seminários, demonstrando seus serviços para seus clientes potenciais. A empresa também deve participar com mais frequência de feiras e eventos direcionados para a área de logística e transporte. Propaganda em rádio e jornais ajudam muito a divulgar a instituição. O objetivo é tornar a empresa mais conhecida no mercado e com isso aumentar a captação de clientes e parceiros para a empresa.
- E) Outra sugestão seria investir mais em compras de caminhões. Aumentar a frota da empresa com veículos novos é fundamental para garantir o atendimento dos novos e antigos clientes. Com isso a organização aumenta a sua participação no mercado elevando a sua receita, para que possa investir ainda mais em sua infraestrutura.

Em suma através da análise de dados obtidos com o diagnóstico organizacional é possível identificar que para evitar problemas no futuro a empresa precisa definir mais claramente suas estratégias, metas e objetivos com o foco no mercado e principalmente em seus concorrentes. Precisa definir aspectos relevantes para se faça controle do seu estoque para que sempre que for solicitada uma demanda de pedidos por parte dos seus clientes seja possível atender de forma eficiente levando aos mesmos produtos de qualidade, que sejam entregue em tempo hábil e na quantidade exigida. É necessário que mensure e defina a previsão de demanda, pois, a empresa menciona que não realiza ao mesma.

Tais recomendações aperfeiçoarão os processos internos e externos da organização, bem como trarão bons resultados e lucros para a mesma. Dessa forma ganham a empresa e seus funcionários.

7- CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Atualmente as organizações encontram-se em constante processo de transformação. Estudos organizacionais sob a ótica das relações complexas têm se mostrado uma conveniente mudança de paradigma, passando de uma visão segmentada dos problemas da organização, para uma abordagem interligada entre os processos, pessoas, ideias e soluções.

Desenvolveu-se uma ferramenta de diagnóstico que tem por objetivo relacionar cada categoria de análise com os objetivos de desempenho, através de ferramentas baseadas nas teorias administrativas e nas tecnologias de gestão difundidas e amplamente empregadas nas organizações, tais como: Planejamento, Programação e Controle da produção, *Just in Time*, Qualidade Total, entre outras.

O instrumento de diagnóstico organizacional foi aplicado em uma empresa de distribuição. Foram identificados pontos fracos que mereciam atenção, e aspectos bem resolvidos dentro da empresa. Na medida em que avaliavam os pontos fracos, surgiam ideias para o aperfeiçoamento dos processos que foram registradas em um campo específico "Identificação das causas e dos problemas e recomendações".

A partir da seleção desses fatores, foram utilizadas as sugestões vinculadas a cada um para elaboração de projetos de melhoria direcionados aos objetivos de desempenho (qualidade, confiabilidade, flexibilidade, rapidez e custos). A inter-relação entre as ideias permitiu às equipes desenvolverem projetos com melhor aproveitamento dos recursos, pois se tornou possível a visão integrada das necessidades da organização.

Os resultados obtidos e análises permitidas pela aplicação do método foram discutidos com a empresa, de modo que a equipe de colaboradores da empresa avaliada, considerou o método capaz de identificar de forma completa as principais deficiências e pontos fortes, servindo como orientação para o foco de investimentos e aperfeiçoamento. Pode-se afirmar que através do instrumento de diagnóstico elaborado, este trabalho possibilitou uma análise sistêmica completa da

organização. O surgimento de ideias comuns para solucionarem problemas distintos permite validar a existência de relações complexas entre todas as áreas.

O emprego do diagnóstico na empresa permitiu a validação das relações entre as categorias de análise e os objetivos de desempenho, verificando-se ser uma inovadora forma de se analisar uma organização, vista agora sob a ótica interligada das áreas, dos indicadores, dos problemas e das soluções.

Um instrumento com essas características permitirá à organização avaliar sua realidade organizacional através da participação de seus membros, gerando um diagnóstico capaz de auxiliá-la na busca do aprimoramento e da qualidade desejada. Esta avaliação também levará a determinar as prioridades de melhoria, bem como convidará os participantes a colaborar para o processo de melhoria da organização com suas ideias e experiências.

No nível estratégico, conclui-se que apesar da empresa visar o crescimento do negócio, com objetivos de expansão para o mercado externo, de possuírem metas de curto e longo prazo, ela não possui estratégias definidas para atingir as metas idealizadas, visando apenas a estabilização, sem a proposição de objetivos e metas de curto e longo prazo, demonstrando claramente sua mínima condição de manutenção no mercado a longo prazo.

No nível operacional, conclui-se que os controles administrativos são deficientes e feitos manualmente, evidenciando-se o total desconhecimento técnico por parte do empresário. Ainda, a empresa não possui instrumentos e controles gerenciais para suprir as necessidades de informações para a tomada de decisão.

O nível de desatualização tecnológica existente acarreta custos de produção acima do necessário, afetando o preço de venda e por consequência a margem de lucro ou ainda tendo efeito na qualidade final do produto, prazos de entrega desfavoráveis ou padrão inaceitável pelo mercado, dentre outros. Tais ocorrências acontecem em menor ou maior grau dependendo da complexidade do negócio.

A falta de um controle de estoque eficaz impossibilita uma maior eficiência da gestão da empresa e normalmente evidencia problemas de desequilíbrio de capital de giro, pela sua alta imobilização.

A ausência de políticas claras na gestão dos recursos humanos comprova a desmotivação existente e, conseqüentemente, a falta de resultados financeiros satisfatórios que consigam suprir o mínimo dos direitos dos trabalhadores que são os salários.

No nível de mercado, a falta de preocupação com o ponto, preço, promoção, produto e pessoas do atendimento, essenciais no relacionamento com o cliente, bem como a falta de conhecimento dos mercados concorrentes e consumidores geram preocupações quanto à manutenção desta organização a médio e longo prazo.

Como sugestões, fatores críticos de sucesso e combates ao diagnóstico previamente realizado, necessita-se de uma maior preocupação da organização com relação aos processos operacionais, sendo que no caso do segmento industrial o processo de produção deve ser planejado de forma a garantir a qualidade do produto, sem desperdícios de tempo e de materiais.

Para isso, o empresário deve atentar para o fato de que ações de marketing não devem ser usadas apenas pelas grandes empresas, e que não se trata de uma atividade cara e complicada. Utilizando-se do bom senso, desenvolvendo a capacidade de observação e um pouco de criatividade, essas atividades visam agregar valor aos negócios ora implantados.

A empresa também necessita manter em alta a sua competitividade no mercado, bem como:

- ✓ Atender as necessidades dos clientes;
- ✓ Diferenciar o atendimento em relação aos concorrentes;
- ✓ Manter bom relacionamento com fornecedores;
- ✓ Criar e manter barreiras à entrada de novos concorrentes.

Por outro lado, adotar uma estratégia de diferenciação que seja direcionada para aspectos do produto ou atendimento:

- ✓ Valorizados pelos clientes;
- ✓ Difíceis de serem imitados pelos concorrentes;
- ✓ Fáceis de colocar em prática.

Torna-se importante, manter uma estratégia de menor custo, isto é, ganhar maior eficiência na operação do negócio, como: conseguir comprar matérias-primas mais baratas, racionalizar gastos, produzir em maiores quantidades, ter tecnologias mais eficientes, para poder vender mais barato.

O segmento analisado também deve implantar e manter o planejamento e o controle financeiro do negócio, apesar da gestão financeira de um pequeno empreendimento ser sempre um grande desafio aos empresários. Os principais conhecimentos básicos e essenciais são:

- ✓ Como fazer a apuração do custo do produto;
- ✓ Como calcular o preço de venda;
- ✓ Como calcular o ponto de equilíbrio da produção ou receita;
- ✓ Como administrar o capital de giro;
- ✓ Como elaborar e administrar o fluxo de caixa;
- ✓ Determinar, acompanhar e controlar o ciclo operacional e financeiro.

Finalmente, torna-se relevante enfatizar que o diagnóstico empresarial obtido, verifica-se as principais deficiências e estratégias seguidas pela empresa analisada tornando-se essencial o conhecimento desses pontos para os empresários atuais e os que pensam abrir futuros negócios.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, J. E.. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

COBRA, M. H. N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

ERDEMANN, R. H.; MOREIRA, F. K. Gestão Eficiente de Organizações de Saúde: Do Diagnóstico à Melhoria da Gestão. In: **Anais do II Congresso Consad de Gestão Pública Rio de Janeiro, 2010**. Disponível em: <http://www.seplag.rs.gov.br/upload/Painel_23_Januario_formatado.pdf>. Acesso em: 05. jul. 2011.

FERRELL, O.C. *et al.* **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

HESKETH, J. L. **Diagnóstico organizacional: modelo e instrumentos de execução**. Petrópolis: Vozes, 1979.

KINGESKI, A. A. I. Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais. In: **Anais XII SIMPEP – Bauru, São Paulo, 2005**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=12>. Acesso em: 27. jun. 2011.

KOTLER, P.. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo; Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2005a.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** São Paulo: Atlas, 2005b.

QUEIROZ, L. M.; RIBEIRO, K. C. S.; ROGERS, P.; DAMI, A. B. T. Diagnóstico Organizacional: Um estudo empírico em micro e pequenas empresas de Uberlândia-MG. In: **Anais XL ASAMBLEA CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACION (CLADEA), 2005, Santiago do Chile. 2005.** Disponível em: < <http://www.pablo.prof.ufu.br/congressos.htm> >. Acesso em: 27. jun. 2011.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, J. A. **Análise e Diagnóstico da Empresa.** São Paulo: STS, 2001.

SILVA, A. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem.** São Paulo: Global, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2007.