**Faculdade Alfaunipac de Almenara**

**Mantida pelo Instituto Educacional Alfaunipac**

**Dinard Ramos Soares Junior**

**Artigo de trabalho de conclusão de curso apresentado, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração pela Faculdade Alfaunipac de Almenara.**

**GESTÃO FINANCEIRA\***

**Orientador(a): Professor(a). Roseane Luiz Aurelio**

**Almenara 2021**

**GESTÃO FINANCEIRA\***

Dinard Ramos Soares Junior [[1]](#footnote-1)

Roseane Luiz Aurelio[[2]](#footnote-2)

# RESUMO

Atualmente a atividade de administrar se tornou mais complexa devido às constantes mudanças provocadas pela globalização, pelas novas tecnologias, pela exigência de mercado e a grande competitividade existente. Essas mudanças fizeram com que o Diagnóstico Empresarial se tornasse um instrumento de grande importância no auxilio da gestão. Assim no presente artigo serão demonstrados os resultados alcançados com a utilização dessa poderosa ferramenta, que foi aplicada na Empresa Come Bem, a partir da pesquisa de campo, realizada por meio da observação e de uma entrevista, através da aplicação de um questionário ao administrador, que serviu para visualizar a situação atual da empresa. Além disso, o trabalho proposto foi uma pesquisa aplicada e intervencionista, que ofereceu respostas e soluções a referida empresa. Nesse contexto foi possível utilizar o Diagnóstico Empresarial, para elaborar um plano de ação aos problemas levantados e acompanhar o desempenho da sua aplicação, podendo com isso, mensurar os resultados alcançados.

**Palavras-chave:** Gestão; Diagnóstico Empresarial; Resultados.

**1. INTRODUÇÃO:**

No contexto atual as organizações passam por grandes desafios, principalmente a manutenção da sua existência no mundo competitivo dos negócios, o que exige dos administradores um conhecimento profundo de seus empreendimentos, da concorrência, dos clientes, para que melhores decisões sejam tomadas no enfrentamento do mercado altamente competitivo.

Nessa concepção, há necessidade de verificar o que está em torno da gestão, sendo de suma importância a utilização de recursos eficazes para o aprimoramento das atividades empresariais. Assim, o Diagnóstico Empresarial vem demonstrando ser uma ferramenta poderosa que auxilia na análise da situação atual da empresa, identificando os principais problemas, tanto quanto apresentando as possíveis soluções, que serve também como apoio para a tomada de decisão, orientando através de uma série de indicadores que permitem localizar os problemas e avaliar as condições internas e externas da empresa, bem como sinalizar onde é necessário realizar aprimoramentos, revelando-se como um instrumento inovador que apresenta um plano de ação, no qual especificará as medidas corretivas a serem adotadas e também os procedimentos para a sua implantação.

Considerando o Diagnóstico Empresarial como instrumento de grande relevância para o aprimoramento das atividades das empresas, e que tal ferramenta pode solucionar os principais problemas organizacionais, esta pesquisa teve como desafio, mensurar as dificuldades da sua implantação e os resultados alcançados com a sua aplicação na Empresa Come Bem.

O artigo está dividido em dois capítulos, estruturados de forma integrada para adequar as ideias e propósitos almejados, permitindo uma melhor concepção da utilização do Diagnóstico Empresarial. No primeiro momento apresentará a conceituação e descrição da aplicação prática do Diagnóstico Empresarial, demonstrando num estudo de caso o passo a passo para a sua elaboração e o segundo momento o emprego do Diagnóstico Empresarial na Empresa Come Bem, apontando as principais dificuldades e problemas na gestão de tal empresa e a partir disso dimensionar ações e estratégias a serem traçadas para a alteração de tal cenário e também mensurar os resultados alcançados.

# 2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

## 2.1 Conceituação e Objetivos do Diagnóstico Empresarial

Segundo OLIVEIRA (2004), o Diagnóstico Empresarial é um instrumento de análise interna e externa, de grande importância no auxílio da gestão empresarial, pois focaliza os gestores a respeito de suas organizações, apontando diversos aspectos como: análise dos cenários mercadológicos e econômicos, identificação das dificuldades empresariais, apontamento e mensuração do desempenho da empresa, análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e, além disso, busca o desenvolvimento e implantação de processos e procedimentos para resoluções de problemas e dificuldades.

Trata de uma poderosa ferramenta que auxilia a análise da situação atual da empresa, identificando os principais problemas, tanto quanto apresentando as possíveis soluções, que serve também como apoio para a tomada de decisão, orientando através de um conjunto de indicadores que permitem localizar os problemas e avaliar as condições internas e externas da empresa, bem como sinalizar onde é necessário realizar aprimoramentos, revelando-se como um instrumento inovador que apresenta um plano de ação ou plano de recomendação, no qual especificará as medidas corretivas a serem adotadas e também os procedimentos para a sua implantação, (SEBRAE).

BATEMAN(1998, p. 94-95) afirma que:

O primeiro estágio no processo decisório é reconhecer que existe um problema a ser resolvido(...)**[[3]](#footnote-3)**Reconhecer que o problema existe é apenas o começo do estágio. O tomador de decisão deve também querer fazer algo a respeito e deve acreditar que os recursos e habilidades para resolver o problema existem. Então o tomador de decisão deve averiguar mais profundamente e tentar diagnosticar a verdadeira causa que os sintomas do problema revelaram(...)**[[4]](#footnote-4)**. No segundo estágio, o diagnóstico do problema está ligado ao desenvolvimento de cursos de ação alternativos direcionados a sua solução(...)**3** O terceiro estágio envolve a determinação do valor ou da adequação das alternativas geradas.

O Diagnóstico Empresarial assim como o diagnóstico médico, aponta vários fatores a serem analisados, que talvez estejam ocultos, e quando os problemas não são descobertos a tempo, a sua manifestação posterior pode tornar-se irreversível e fatal para a empresa. Com isso, CROCCO (2005, p. 103) salienta que “o objetivo do diagnóstico é revelar que virtudes e problemas e suas causas a organização do cliente tem naquele momento e contexto, bem como mobilizar as pessoas para uma ação”.

## 2.2 O Diagnóstico Empresarial como Instrumento de Análise

BERTI (2009) enfatiza que a análise econômica e financeira de balanços é uma ferramenta que serve para avaliar o desempenho e a situação patrimonial de uma empresa; destacando a sua aplicação prática e teórica como um elemento importante na análise organizacional, visando fornecer subsídios aos gestores na tomada de decisão para o alcance dos objetivos esperados, para isso se faz necessária uma administração estratégica eficiente, firmada nos seguintes aspectos: primeiro, a partir da análise econômica e financeira das demonstrações contábeis, sendo uma ferramenta importante para avaliar o desempenho e a eficiência administrativa da empresa; segundo, a utilização da análise das demonstrações para diagnosticar e identificar os pontos fortes e os pontos fracos da gestão empresarial; e terceiro, a aplicação de políticas e medidas para corrigir as falhas encontradas na gestão e incrementar a utilização dos pontos fortes da empresa detectados a partir da análise, visando atingir o sucesso da empresa.

Portanto, uma das formas de intervir na gestão da empresa poderá ser feita a partir da análise das demonstrações contábeis, absorvendo informações concernentes a situação patrimonial da entidade, sendo preciso também o exame da forma pelo qual a organização vem sendo gerenciada, para a compreensão de todas as ações que influenciam direta ou indiretamente no desempenho do patrimônio; além disso, se faz necessário um estudo do ambiente interno e externo da empresa, buscando conhecer suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças existentes, para que assim busque alternativas que facilitarão a tomada de decisão.

## 2.3 Estágios para Elaboração do Diagnóstico

As organizações buscam informações e soluções para os problemas que vivenciam, as quais são importantes para o direcionamento dos gestores na tomada de decisões. Segundo BULGACOV (1999, p.219):

A forma de gerenciar os negócios e as finanças nas pequenas e médias empresas – PMEs - tem mudado significativamente nos últimos anos devido ao aumento na competição, às novas estratégias e estruturas de negócios, ao crescimento dos meios de comunicação e informação, à transformação na tecnologia gerencial e às mudanças da própria sociedade como um todo.

SÁ (2008, p.17) afirma que “as empresas sempre precisaram e dependeram, para a garantia do sucesso, de bom assessoramento e consultoria competente, independentemente de suas dimensões, épocas e locais onde existem”.

Dessa forma BATEMAN (1998, p. 95), apresenta os seis estágios da tomada de decisão, a saber: identificação e diagnóstico do problema; geração de soluções alternativas; avaliação de alternativas; escolha; implementação da decisão e avaliação da decisão.

1º Identificar e diagnosticar o problema: reconhecer que existe um problema a ser resolvido e tentar diagnosticar a verdadeira causa que os sintomas do problema revelaram, ou seja, descobrir de onde ocasionou o problema e apontar quais aspectos devem ser modificados para a solução do problema. 2º Geração de soluções alternativas: é o desenvolvimento de ações alternativas direcionadas para a solução dos problemas identificados, através de soluções novas e criativas ou alternativas prontas que podem ser trabalhadas de forma criativa.

3º Avaliação das alternativas: Análise da melhor alternativa, que deverá ser avaliada com bastante cuidado, prevendo consequências quando a decisão for implementada. Contudo deverá ser feita várias observações, como por exemplo: Qual solução será a melhor? Quais alternativas são mais aceitáveis? Qual delas podem ser implementadas com menor custo?

4º Escolha: Uma vez que se tenha considerado as possíveis consequências das opções, é o momento de se tomar à decisão. Conceitos importantes nesse estágio são maximização, satisfação e otimização.

5º Implementação da decisão: Atribuição de responsabilidades, escolha das pessoas envolvidas no processo, listar os recursos e atividades necessárias para implementar cada passo da alternativa escolhida.

6º Avaliação da decisão: O estágio final do processo decisório se designa a coletar informações sobre como a decisão está operando. A utilização de indicadores de desempenho servirá para a obtenção de informações e avaliar a decisão tomada, determinando o sucesso ou o seu fracasso, ou seja, adquirir o feedback da decisão, se positivo a decisão deve ser dada continuidade, se negativo o processo retorna ao primeiro estágio.

CROCCO (2005) enfatiza que ao elaborar o diagnóstico, o consultor deverá observar alguns critérios como: ter atenção aos dados obtidos e não precipitar em fazer julgamentos; evitar qualquer tipo de resistência; utilizar linguagem simples; levar em consideração a forma de funcionamento da organização; observar como são gerenciados os problemas; vislumbrar também os aspectos internos e externos, e os envolvidos nesse processo.

O primeiro passo para a implementação do Diagnóstico Empresarial, será através de entrevistas e levantamento de dados onde deverá ser analisado o desempenho da empresa, estudando cada detalhe que julgar importante e necessário para melhor conhecê-la, buscando a obtenção de informações decisivas. Tais informações são: a estrutura organizacional, missão e visão da empresa, processos e procedimentos internos adotados nos seus demais setores, controles utilizados, atuação no mercado, relacionamento com clientes e colaboradores, entre outros, podendo assim identificar os verdadeiros pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças que norteiam a organização. Para tanto, ele deve perguntar, ouvir, observar e anotar.

Segundo Maximiano (2004, p. 391), o diagnóstico organizacional (ou análise interna da organização), os administradores olham para dentro da própria organização à procura de pontos fortes e fracos. Para o diagnóstico organizacional, é preciso fazer levantamentos de dados sobre diversos aspectos da organização e de suas operações. Há duas formas ou focos principais de diagnóstico organizacional: análise do desempenho e análise dos pontos fortes e fracos.

Para a análise e identificação dos problemas, poderá ser utilizado um roteiro embasado em perguntas envolvendo as diversas áreas a serem investigadas, que auxiliarão a detectar os sintomas e apontar as verdadeiras causas das deficiências internas.

Percebem-se na visão CROCCO (2005), os métodos de coleta de dados: a entrevista, cujo escopo é obter respostas para inquietudes manifestadas; o questionário, como um conjunto de perguntas distribuído de diversas formas; a análise de documentos, que possibilita o acesso a relatórios e documentos de diversas naturezas; e a observação direta, realizada por meio de participação em reuniões, visitas às instalações da empresa, visualização do quadro de avisos e outras formas que permitem conhecer o contexto do trabalho e a vida empresarial.

Após o levantamento dos dados, constatando os sintomas e efeitos pelos quais os problemas originaram, logo serão identificadas as causas, ou seja, as áreas que possuem as falhas a serem corrigidas. Exemplifica a baixa rentabilidade das empresas sendo configurado o problema, podendo ser identificada por diversos sintomas: preço fora de mercado, mau atendimento, produtos/serviços defasados, má qualidade, entre outros; identificando assim a área ou setor que originou o problema: setor de vendas, compras, produção, administração; (SEBRAE)**[[5]](#footnote-5)**.

Desta forma, depois de serem efetuadas as análises necessárias como: as causas alternativas, os efeitos, os riscos, os custos e definir as necessidades de mudanças, haverá condições de indicar as medidas corretivas a serem adotadas (o que fazer) e também os procedimentos a serem implantados (como fazer) para o

alcance dos resultados esperados. Nesta etapa, envolve o planejamento que será definido as estratégias a serem utilizadas através do plano de ação ou plano de recomendações, que determina as ações necessárias, bem como as áreas ou pessoas envolvidas, com estabelecimento de prazos e mudanças a serem feitas para a solução dos problemas; (SEBRAE).

O próximo passo será a elaboração do relatório de diagnóstico, que se configura de forma individual e/ou específica, porém com todos os aspectos abordados desde o início da consultoria; podendo conter: um breve histórico da empresa, definição da sua estrutura organizacional, dos seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, análise da situação atual, destacando os principais sintomas e causas dos problemas, o plano de ação ou plano de recomendação elaborado e a conclusão onde poderá indicar acompanhamentos e controles necessários para as ações implementadas e para que haja uma melhoria contínua na sua execução; (DOCTUM).

Contudo OLIVEIRA (2003, p. 88) enfatiza que “a intervenção do consultor empresarial na empresa-cliente deve ser feita de maneira planejada, como a identificação; a entrada; a auditoria de posição; planejamento; ação; acompanhamento e avaliação e conclusão”:

Etapa 1 (Identificação): sondagem e reconhecimento da situação da empresa pelo consultor, conhecer a empresa que será trabalhada.

Etapa 2 (Entrada): Elaboração do contrato, estabelecimento das expectativas e dos compromissos; sistema-alvo a ser trabalhado, identificação do clima e da cultura organizacional, bem como da missão e visão; e fazer uma sondagem dos problemas, insatisfações, dentre outros.

Etapa 3 (Auditoria de posição): Essa etapa envolve a realização de entrevistas e levantamentos de dados, identificação dos problemas e análise das causas, definir necessidades de mudanças, identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Etapa 4 (Planejamento): Nessa etapa o consultor definirá estratégias, inclusive as políticas de sustentação para as estratégias; definirá as pessoas ou grupos que estarão envolvidos no processo de mudança, prazos, recursos e atividades a serem desempenhadas.

Etapa 5 (Ação): Nesta etapa o consultor desenvolverá um plano de ação ou plano de recomendação, com sugestões das mudanças a serem implantadas e possíveis soluções para os problemas identificados, através dos métodos necessários.

Etapa 6 (Acompanhamento e avaliação): nesta etapa haverá o controle e avaliação dos resultados, e estudo da necessidade de haver novas mudanças ou alterações das medidas adotadas.

Etapa 7 (Conclusão): nesta etapa o consultor desliga-se do processo, pelo menos temporariamente.

Segundo OLIVEIRA(2003, p. 29) “o consultor empresarial deve saber enxergar oportunidades onde os outros veem problemas”.

Portanto, cabe ao consultor interagir com as reais necessidades da empresa, definindo de forma inovadora um plano de ações estratégicas que permitirão melhores resultados no desempenho organizacional.

## 2.4 Roteiro de Entrevista para o Diagnóstico Empresarial

O Diagnóstico Empresarial poderá ser iniciado através do processo de entrevista com os gestores da organização, visando o levantamento de informações intrínsecas referente às diversas áreas, para obter o conhecimento dos processos e procedimentos adotados em suas atividades. Para isso, poderá ser utilizado um questionário de avaliação, formado por um roteiro com uma série de perguntas divididas por setores, sendo eles: Administração e Planejamento; Mercado; Compras; Estoques; Produção; Finanças; Contabilidade; Pessoal, dentre outros; o qual será empregado de acordo com a realidade de cada empresa; (DOCTUM).

O roteiro de entrevista é a primeira etapa para a formulação do Diagnóstico Empresarial, possui a intenção de conhecer a estrutura organizacional de forma aprofundada, para uma posterior análise de seu desempenho operacional e administrativo; e através dele poderão ser identificados os sintomas e as causas que inviabilizam o melhor desempenho da empresa.

A partir da identificação das deficiências encontradas mediante entrevista, poderá ser feito o diagnóstico, estabelecendo os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças relacionadas à empresa, onde o consultor deverá analisar e fortalecer os aspectos positivos e relevantes para a competitividade, e atacar os aspectos negativos, sanando as dificuldades encontradas por meio de novas técnicas e procedimentos, criando assim estratégias de atuação através do plano de ação ou plano de recomendação.

## 2.5 Roteiro para Elaboração do Plano de Ação ou Plano de Recomendação

O plano de ação ou plano de recomendação são as definições e detalhamento das sugestões de mudanças que o consultor juntamente com os administradores da alta cúpula da empresa buscará implantar na organização, com a finalidade de solucionar os problemas empresariais identificados, utilizando de métodos e técnicas científicas necessárias para consecução dos objetivos.

Nesta etapa serão utilizados todos os recursos disponíveis, com acompanhamento e controle das atividades executadas e avaliação dos resultados alcançados frente ao planejado. Sendo estabelecido através de atividades tangíveis e executáveis pela gestão da entidade e por seus departamentos, destacando uma série de itens tornando o plano de ação relevante, priorizando aqueles que são mais oportunos. Para elaboração desse plano, parte-se normalmente de uma técnica utilizada pela administração conhecida como 3Q1POC que significa: Que fazer? Quando fazer? Quem fazer? Porque fazer? Onde fazer e Como fazer? Conhecida universalmente em inglês pela sigla 5W1H, que representa as iniciais das seguintes perguntas: What? Why? Who? When? Where? e How?

Verifica-se que o plano de ação é formado por uma estrutura de recomendações com sugestões de mudanças, que indica o passo a passo para a sua realização; criado a partir das causas dos problemas identificados, indicando os procedimentos necessários para alteração da situação atual; consistindo no estabelecimento de técnicas e ações estratégicas a serem utilizadas, delimitando o local, prazo e pessoas envolvidas. Além disso, é importante que sejam estabelecidos os indicadores**5** de desempenho, sendo um critério de avaliação do alcance dos objetivos, ou seja, uma forma de acompanhamento e investigação dos resultados alcançados frente aos almejados, verificando se esses foram obedecidos os parâmetros pré-estabelecidos, caso contrário será necessário uma reavaliação dos procedimentos adotados para a constatação dos possíveis desvios ou de alternativas indevidas escolhidas.

De acordo com CROCCO (2005) é de grande relevância que também sejam definidos os indicadores para avaliação dos trabalhos, sendo eles: quantitativos, representados por números para medir as forças e fraquezas; qualitativos que servem para qualificar a condição das forças e fraquezas a partir de conceitos não numéricos; o tempo, que indicará a eficiência dos recursos utilizados; e financeiro, que apontará

Os indicadores são padrões de medida para obter informações e avaliar o alcance do plano almejado ou se houve desvio, considerando as alterações e oscilações, tendo assim função estatística.

o que é considerado como lucro ou prejuízo para a empresa. Os indicadores possuem características próprias e podem ser utilizados conforme necessidade de cada empresa, valendo-se de diversas formas.

## 2.6 Roteiro para Elaboração do Diagnóstico

Para a elaboração do diagnóstico será referenciado um roteiro que acomete diversos aspectos concernentes a empresa, o qual poderá ser elaborado de forma individual, representado em forma de texto, gráficos, tabelas, dentre outros, não tendo um padrão a ser seguido, mas devendo constar todas informações e análises obtidas e principalmente o plano de ação, propondo soluções para os problemas levantados, indicando acompanhamentos e controles necessários.

No roteiro para elaboração do diagnóstico poderá conter uma breve apresentação da empresa, contendo seu histórico e definição de seus principais produtos e serviço; o diagnóstico da empresa contendo sua missão, visão, estrutura organizacional, descrição das condições físicas de trabalho, processos e procedimentos adotados, controles utilizados, definição dos pontos fortes e pontos fracos, bem como as oportunidades e ameaças; juntamente com a apresentação do quadro sintomático e o plano de ação recomendado.

# 3. O ESTUDO DE CASO

## 3.1 Contexto Estudado

Para o estudo de caso proposto foi realizada e aplicada uma pesquisa do tipo intervencionista na Empresa Come Bem, com a intenção de demonstrar variadas situações em que um consultor pode deparar. O objetivo foi demonstrar o modelo do Diagnóstico Empresarial que foi desenvolvido a partir desta empresa que é real, porém cujo nome é fictício, oriunda de segmento alimentício e de bar da cidade de Teófilo Otoni, sendo a mesma cliente de um dos pesquisadores.

A empresa Come Bem atua no mercado de Teófilo Otoni há seis anos, enquadrada na modalidade de tributação como microempresa, com atividade principal o fornecimento de alimentação no varejo e secundária o segmento de bar. A empresa é constituída por um sócio administrador, de característica conservadora, atuando como diretor administrativo/financeiro. O estudo aborda situações típicas e corriqueiras que devem ser confrontadas com teorias científicas e assim evidenciar soluções gerenciais para tal empresa.

É dividida basicamente em três departamentos: administrativo/financeiro, produção e atendimento. O seu quadro de funcionários é constituído da seguinte forma: uma cozinheira, duas auxiliares de cozinha (saladeira), três atendentes, um vigia noturno, um churrasqueiro e um caixa (proprietário).

Com a agregação de mais um sócio ao capital da empresa, este por sua vez teve a percepção da falta de organização departamental e funcional daquele empreendimento, da ausência eficiente de alguns controles, da constante e alta rotatividade de funcionários e clientes, e principalmente das altas quantias do passivo trabalhista, o que o fez recorrer ao seucontador, o qual diversas vezes já havia oferecido a consultoria para o auxílio na gestão, e naquele momento acordou em contratar tal serviço para melhor orientação na tomada de decisão.

O primeiro passo do consultor contábil foi marcar uma entrevista na empresa junto aos sócios para obter informações abordando todos os seus departamentos. Foi aplicado um questionário específico para verificar a situação atual da empresa, e além do levantamento desses dados, foram observados e analisados todos os processos e rotinas do ambiente organizacional. A partir dessa primeira etapa, o consultor buscou conhecer a situação global da empresa, seus aspectos internos e externos, identificando os pontos fortes e pontos fracos, juntamente com as oportunidades e ameaças.

Através dos problemas mencionados pelos sócios, o consultor buscou identificar suas possíveis causas na análise do ambiente da empresa. Ao analisar o ambiente interno percebeu-se a ausência de uma estrutura organizacional definida. Na área financeira não foi possível identificar a presença de controles elementares como fluxo de caixa, por exemplo, o que provoca muitas vezes a utilização de recursos advindos dos sócios. Além disso, não havia um planejamento consistente de seus objetivos e metas, nem mesmo um manual de normas e procedimentos internos, considerando a constante ociosidade dos funcionários e o pouco comprometimento com as vendas, onde muitas vezes eram confundidas as tarefas e trabalhos profissionais com assuntos pessoais. Mediante entrevista com os funcionários, constatou a pouca capacitação e também a insatisfação em relação a remuneração e a falta de registro formal em carteira de trabalho.

No ambiente externo, identificou-se que a empresa atua num mercado de alta competitividade, em vista do ambiente e da qualidade do serviço prestado por seus principais concorrentes; e foi percebido que não havia um relacionamento aproximado com os clientes e um contato permanente com os fornecedores.

Destarte, foi criado pelo consultor um quadro sintomático envolvendo os principais problemas e estabelecendo as possíveis soluções, o qual foi apresentado aos sócios para identificação das prioridades a serem dadas, para a partir dai ser elaborado um plano de recomendação, ou seja, um plano de ação envolvendo o que deveria ser feito, porque seria feito, a pessoa responsável pela ação, o prazo para o alcance da situação desejada, o local, os instrumentos e técnicas a serem utilizadas.

## 3.2 Diagnóstico Empresarial da Empresa Come Bem

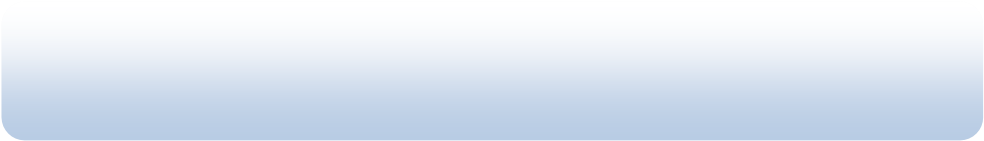
Após análise das informações obtidas através de entrevistas e observações da situação da empresa, foi feito o Diagnóstico Empresarial destacando os seguintes pontos: caracterização da empresa através da sua estrutura organizacional; descrição das condições físicas de trabalho; processos e procedimentos adotados na empresa; controles utilizados; análise do ambiente interno e externo da entidade detectando suas forcas, oportunidades, fraquezas e ameaças - FOFA; apresentação do quadro sintomático e do plano de ação.

### 3.2.1 Estrutura Organizacional

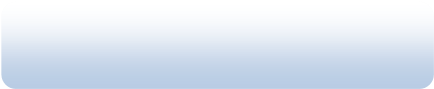
A Empresa Come Bem tem sua estrutura organizacional definida na departamentalização funcional, agrupando as funções e tarefas de acordo com as principais atividades desenvolvidas pela empresa, como se pode observar no organograma a seguir:

Figura 01: Organograma da Empresa Come Bem

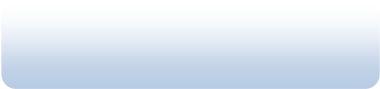
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_



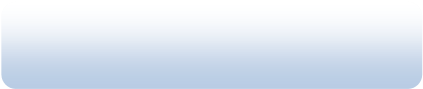
**DIRETOR ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO**



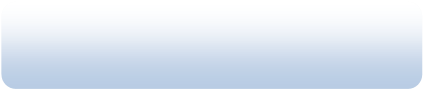
CHURRASQUEIRO



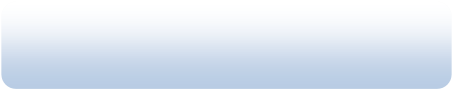
COZINHEIRA



ATENDENTE



VIGIA



AUXILIAR COZINHA

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Fonte: Própria

A alta cúpula está concentrada com maior responsabilidade nas funções administrativa/financeira, e a ela estão subordinados todas as outras funções havendo, portanto, exclusivamente departamentalização horizontal, salvo na relação já descrita com o diretor, e na relação da cozinheira com as suas auxiliares, como é perceptível no organograma.

#### 3.2.2 Descrição das Condições Físicas de Trabalho

A empresa possui um ambiente razoável de pouco conforto e comodidade tanto para seus clientes, quanto para seus funcionários. Possui um espaço amplo, limpo e pouco organizado, ambiente aberto e com ventilação natural, boa iluminação e móveis parcialmente adequados, constituído por cadeiras plásticas típicas de bar. Existe um local separado destinado para as necessidades fisiológicas dos funcionários com banheiro e água acessíveis.

#### 3.2.3 Processos e Procedimentos Adotados na Empresa

Não são adotados na empresa processos e procedimentos com intuito de determinar a forma como as tarefas serão executadas, como por exemplo, para o atendimento ao cliente (tempo de espera, ordem de atendimento, pedidos, entre outros) e compra de mercadorias junto aos fornecedores (quantidade a ser comprada, prazo de entrega, validade da mercadoria, controle de preço, entre outros).

##### 3.2.3.1 Quanto aos Funcionários

Para a contratação de seus funcionários, a empresa busca selecionar candidatos conhecidos pelo sócio ou por amigos deste, observando a educação e a aparência para os atendentes, e para os demais funcionários a experiência e a conduta moral e ética, oferecendo salário com pagamento em dia, vales e ainda o almoço para aqueles empregados que fizessem horário ininterrupto.

#### 3.2.3.2 Quanto às Vendas

As vendas de refeições são feitas nas formas de self-service com a cobrança por quilo, com cardápios variados, e com preços atrativos em relação a sua concorrência. Já as vendas de produtos como refrigerantes, cervejas, e outros, são feitas pelos atendentes que servem os clientes em suas respectivas mesas, onde se alimentam, neste caso não há nenhum incentivo (comissão) ao funcionário na oferta desses produtos.

#### 3.2.3.3 Quanto às Compras

A empresa faz compras junto a representantes de frigoríficos, produtores rurais locais, distribuidores bebidas e atacadistas. É conhecido que o maior fornecedor à empresa trata-se de um frigorífico fora da cidade. Não há um cadastro dos fornecedores, o que não garante que esteja comprando nas melhores condições ou melhores preços.

Quanto à forma em que era realizada a compra seria basicamente a descrita a seguir, diariamente o proprietário frequentava um supermercado da cidade, e ali anotava os preços do dia, quando fazia contato com os fornecedores acima descritos, fazia-se a comparação dos preços anotados para os ofertados a ele, comprando então daquele que representasse menor custo, utilizando, portanto, o supermercado como indexação de suas compras. Observava-se que não havia nenhuma mercadoria que passasse de 33% do preço cobrado por quilograma.

### 3.2.4 Controles Utilizados

Os controles utilizados atualmente são:

o Controle de Estoque, ainda que ineficiente; o Controle de Ponto, com controle do horário de entrada e frequência dos funcionários; o Controle de Caixa realizado pelo proprietário, que assume essa função.

### 3.2.5 Análise do Ambiente Interno e Externo da Empresa – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA)

Foram identificados na situação interna e externa da empresa os seguintes pontos que contribuem de forma favorável ou desfavorável para atividade empresarial.

(Tabelas 01e 02):

Tabela 01: Pontos Fortes e Pontos Fracos da Empresa Come Bem

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Pontos Fortes da Empresa**  **(Forças Internas)** |  | **Pontos Fracos da Empresa**  **(Fraquezas Internas)** |
| •  •  •  •  •  •  •  • | Empresa especializada em alimentação a varejo;  Utilização de Marketing voltado para o preço;  Localização (fácil acesso);  Ambiente amplo e ventilado;  Preço;  Baixo custo fixo (aluguel);  Estacionamento;  Ausência de receitas a crédito; | •  •  •  •  •  •  •  • | Treinamentos e Capacitação de  Pessoal;  Falta de experiência no segmento; Análise empírica na implantação do empresa;  Ausência de análise financeira;  Localização (pouca visibilidade);  Controles internos ineficientes; Ausência de arquivo de notas fiscais; Retirada pró-labore indiscriminada. |

Fonte: Própria

Tabela 02: Oportunidades e Ameaças da Empresa Come Bem

**Oportunidades de Mercado Ameaças de Mercado**

•

Mudança das necessidades/ gosto

dos consumidores;

•

Grande fluxo de pessoas;

•

Crescimento demográfico;

•

Busca do cliente por atendimento

eficaz.

•

Mudança das necessidades/ gosto

dos

consumidores;

•

Estratégias da concorrência;

•

Alta rotatividade de clientes;

Fonte: Própria

#### 2.2.6 Quadro Sintomático

Após o levantamento de todas as informações relacionadas às áreas e atividades da empresa através das entrevistas, e a partir da observação das rotinas, bem como a análise dos processos e procedimentos adotados, foram detectados alguns problemas organizacionais no decorrer da consultoria. Foi apresentado aos sócios o quadro sintomático, feito mediante exame dos sintomas e causas dos problemas encontrados, disponibilizando as possíveis soluções gerenciais:

Tabela 03: Quadro Sintomático

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SINTOMAS** |  | **SOLUÇÕES PROPOSTAS** |
| Constante baixa no estoque, o que não é perceptível pelo proprietário. | ✓ | Adoção de controle de estoque por meio de planilhas de Excel, ou ate mesmo por software. |
|  | ✓ | Instalação de câmera de segurança com gravação de imagem nas dependências do estoque. |
| Dificuldades do proprietário na lida de conflitos e ou dificuldades internas sejam elas de ordem técnica ou administrativa. | ✓ | Curso de capacitação profissional ao empreendedor junto ao Sebrae ou outras instituições. |
|  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Desconhecimento do estabelecimento por parte da população demandada. A empresa não tem visibilidade no mercado local. | ✓ | Investimento em Marketing de forma que promova a empresa junto ao mercado, o que possibilitara o conhecimento da mesma junto aos potenciais clientes. Investimento em placas de identificação, jornais impressos locais, e propaganda volante. |
| Ainda que poucas, mas observaram-se ocorrências de registro de títulos de fornecedores em cartório de protesto. | ✓ | Utilização de software de gestão empresarial ou de planilhas, que o servisse de agenda de pagamento. |
| Ocorrências de reclamatórias trabalhistas em desfavor da empresa. | ✓ | Reestruturação do quadro de horário de trabalho; |
|  | ✓ | Registro de todos os funcionários e com valores reais. |
| Ociosidade na utilização do ambiente. | ✓ | Encomendar pesquisa de viabilidade para abertura do negócio no período noturno. |
| Custos e despesas são desconhecidos na íntegra, e, por conseguinte, o seu lucro também se desconhece. | ✓ | Utilização de software de gestão empresarial ou de planilhas que o servisse de registro e também de rateio destes gastos. |
|  | ✓ | Estipular o valor da retirada pró-labore mensal, e o fazer a partir de recibos. |
| Pendências financeiras com a Secretaria de Estado da Fazenda relativas ao ICMS e com a Fazenda Nacional. | ✓ | Enviar as notas fiscais integralmente para o escritório de contabilidade para que proceda ao registro, e com isso não  prejudique o erário; |
|  | ✓ | Efetuar todas as compras com documentos fiscais que as acoberte; |
|  | * Registrar as saídas com cartões fielmente através de planilhas mensais; * Emitir documentação fiscal para qualquer operação de saída de mercadorias. | |
| Alta rotatividade de clientes. | * Aplicar pesquisa de satisfação dos clientes; * Mensurar o número de clientes que é atendido diariamente; * Realizar propostas de fidelização ao seu cliente, como condições de pagamento para mensalistas ou política de descontos. | |

Fonte: Pequenas Empresas Grandes Negócios

#### METODOLOGIA

De acordo com a avaliação do consultor juntamente com os sóciosadministradores, foram selecionadas as prioridades no quadro sintomático para execução do plano de ação. Sendo as seguintes:

1. Planejamento Estratégico;
2. Controle de Estoque de Produtos;
3. Capacitação, inclusive do proprietário;
4. Marketing Estratégico;
5. Fluxo de Caixa;
6. Legislação Trabalhista e Tributária.

Tabela 04: Plano de Ação

**AÇÃO RESPONSÁVE PRAZO** **LOCAL** **INSTRUMENTOS PORQUE** (O que fazer) **L** (Quem) (Quando) (Onde) **TÉCNICAS FAZER?**

(Como será feito)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |
| Elaborar um  Planejamento Estratégico, definindo missão, visão, valores, metas, objetivos e estratégias; inclusive formalizar um manual de normas | Sócios administradores, sob orientação dos consultores | Dentro de quinze dias | Na empresa | Mediante reuniões  Pré-estabelecidas | Estabelecerá razão de ser e a idealização de futuro, definindo a identidade da empresa; alem de criar alternativas estratégicas de atuação frente ao mercado competitivo |
| Auxiliar no controle do estoque dos produtos. | Sócios administradores, sob orientação dos consultores | Dentro de trinta dias | Na empresa | Adoção de planilhas de Excel, ou ate mesmo software.    Instalação de câmera de segurança com gravação de imagem nas dependências do estoque. | Ausência do Controle efetivo do estoque de mercadorias.    Constante baixa no estoque, o que não é perceptível pelo proprietário. |
| Fazer uma  Projeção do Fluxo de Caixa da Empresa, para conhecimento da realidade financeira da empresa. | Consultores Juntamente com os sóciosadministradores. | Dentro de um mês. | Na empresa | Análise das entradas e saídas de caixa, do ciclo operacional, do ciclo.    Utilização de software de gestão empresarial ou de planilhas que o | Ausência de controle dos custos e despesas, que são feitas de formas indiscriminadas  ;    Custos e despesas são |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | servisse de registro.    Estipular o valor da retirada pró-labore mensal, e o fazer a partir de recibos. | ignorados na íntegra, e, por conseguinte, o seu lucro também se desconhece.    Retiradas prólabore são realizadas sem critério ou limite, havendo o ferimento do principio de contabilidade geralmente aceito, o principio da entidade. |
| Aplicar  Estratégias de  Marketing | Sócios e  Funcionários | Dentro de dois  meses | Na empresa | Investimento em Marketing de forma que promova a empresa junto ao mercado, o que possibilitará o conhecimento da mesma junto aos potenciais clientes.    Investimento em placas de identificação, jornais impressos locais, e  propaganda volante. | Desconhecime nto da empresa por parte da população demandada. A empresa não  tem visibilidade no mercado local.    Localizada nos fundos da rua de acesso;    Ausência total de divulgação da empresa, marketing externo inexistente. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Ter atenção voltada para o cliente, valorizando-o. | Endomarketing inexistente, onde o cliente não tem a reverência necessária |
| Promover Treinamentos para capacitação dos funcionários do atendimento e principalmente aos sócios. | Empresas especializadas e parceiros como  SEBRAE e CDL. | Dentro de dois  meses | Na  Empresa e em locais próprios para execução dos cursos | Através de palestras, aulas com instrutores e incentivo aos funcionários quanto à importância dos mencionados cursos | Para um melhor atendimento ao publico e melhoria do conhecimento dos funcionários; Melhor condução dos negócios administrativos |
| Aplicação da  Legislação  Trabalhista e  Tributária | Sócios e  Contador | Dentro de seis  meses | Na contabilidad e e na empresa | Reestruturação do quadro de horário de trabalho;    Registro de todos os funcionários e com valores reais;    Enviar as notas fiscais integralmente para o escritório de contabilidade para que proceda ao registro, e com isso não prejudique o erário;    Efetuar todas as compras com | Ocorrências de reclamatórias trabalhistas em desfavor da empresa;    Existência de funcionários sem o registro em CTPS;  Funcionários que recebem  salários “por fora”;    Divisão de horário de trabalho ineficiente, o que concebe o direito de horas |

documentos fiscais

que as acobe

rte;

Registrar as saídas

com cartões

fielmente através

de planilhas

mensais;

Emitir

documentação

fiscal para qualquer

operação de saída

de mercadorias.

extras aos

empregados;

Pendências

financeiras com

a Secretaria de

Estado da

Fazenda

relativas

ao

ICMS e com a

Fazenda

Nacional;

Há a omissão

de notas fiscais

no envio para a

contabilidade;

Vendas com

cartões de

credito e debito

não são

controladas;

Falta de

documentação

fiscal que

comprove toda

saída da

empresa (de

mercadoria).

Fonte: Própria

**REVISÃO DA LEITURA:**

Uma vez realizado o mesmo, o Plano de Ação foi aplicado na empresa buscandose cumprir prazos, ainda que os prazos foram cumpridos com ligeira resistência por parte de um dos sócios, e a falta de comprometimento da minoria dos empregados. Pode ser observado através do Diagnóstico quais foram as alterações após os seis meses de implantação do plano nas áreas exploradas da referida empresa:

O Planejamento Estratégico: a empresa conseguiu definir sua missão, visão e os seus valores. As metas foram criadas e serão controladas por um dos sócios, na maioria delas pensadas a médio e longo prazo, salvo aquelas previstas para implantação que ocorrem de forma bastante gradativa;

Controle de Estoque de Produtos: após a intervenção, o controle de estoques começou a ser formado, a partir da consciência da importância do mesmo, e atualmente atende a sua logística, não ocorrendo, a partir do segundo mês, falta de mercadoria que pudesse atender à demanda, no entanto, as câmeras de segurança não foram instaladas, sob alegação de que já haveria controle por planilhas, não sendo necessário tal controle, em virtude inclusive da presença do vigia noturno na empresa;

Capacitação, inclusive do proprietário: a capitação aconteceu com sucesso, ainda que em alguns casos de empregados, com já citado, não houve o comprometimento ideal, ou a aplicação dos ideais, o que levou a demissão desse colaborador que não tinha a mesma visão da empresa;

Marketing Estratégico: as ferramentas de divulgação de marketing não puderam ser totalmente utilizadas, em virtude da não concordância sob alguns desembolsos financeiros por parte da sociedade, mas eficiente naquilo em que foi aplicado, como no caso da propaganda volante e dos informativos, onde se notava o motivo pelo qual traziam os clientes até o estabelecimento. Outro fator que foi extremamente positivo e tem relação direta com o item anterior, é o *endomarketing*, elaborado pelos atendentes, pela cozinheira e pelos sócios. Os clientes chegam a falar inclusive que a empresa tem um atendimento diferenciado, pela preocupação em tornar aquele ambiente em um local de satisfação e pelo prazer em ser atendido.

Fluxo de Caixa: um dos pontos mais cruciais até então não explorados. Esses registros foram feitos a partir de planilhas como foram previstos, e o resultado foi além daqueles imaginados pelos sócios, e a partir daí passaram, ou estão passando a conhecer o resultado como jamais foram percebidos, estão alcançando lucros crescentes, pelo conhecimento dos custos aliados ao aumento da demanda e da retirada pró-labore de forma ordenada, que até já pensam em expandir o negócio para uma nova empresa do mesmo ramo.

Legislação Trabalhista e Tributária: esse foi o ponto de maior discussão, onde representa custos até então não assumidos, e elevados. Os sócios chegaram a um acordo, e quanto a legislação trabalhista, contrataram mais dois funcionários e com a ajuda do contador refizeram o seu quadro de horário de trabalho, eliminando as ocorrências de horas extras, e providenciaram o registro da CTPS de todos os funcionários a partir do terceiro mês (mês onde se encerrou as discussões e houve o convencimento). Quanto à legislação tributária a empresa adotou um sistema de emissão de cupons fiscais, os utilizando para todas as vendas, e passou a lidar com maior seriedade no que diz respeito ao envio de notas fiscais para a contabilidade, e consequentemente, na arrecadação fiscal, pelo menos essa foi a postura adotada até onde houve o monitoramento das ações previstas.

# 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado teve como finalidade demonstrar os resultados obtidos na aplicação do Diagnóstico Empresarial, dando um respaldo das peculiaridades que envolvem esse tema, podendo provar a sua grande importância na gestão das empresas.

A pesquisa demonstrou que o processo de consultoria é uma tarefa árdua, porém quando introduzido nas empresas para intervir em suas atividades rotineiras, de fato proporciona resultados muito gratificantes aos sócios que veem seu empreendimento desenvolvendo.

Com isso verificou-se na empresa Come Bem, melhores retornos qualitativos na prestação de serviços oferecidos, quantitativos com o aumento da clientela, e financeiros, demonstrado através do aumento da lucratividade que aqui não foi elucidado de forma científica, mas que durante o desenvolvimento desse artigo verificou-se facilmente tal situação, demonstrando assim a importância desse trabalho para a comunidade acadêmica, aos futuros contadores e a comunidade cientifica, devido à amplitude desse tema.

# 5. REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SCOTT A. Snell. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2019.

BERTI, Anélio. **Manual prático de consultoria: diagnóstico e análise empresarial**. Curitiba: Juruá, 2020.

BULGACOV, Sergio (organizador). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2015.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo:

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial:**

**conceitos, metodologia, práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

**Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SÁ, Antônio Lopes de. **Consultoria e análise contábil**. Curitiba: Juruá, 2018.

SEBRAE. **Contabilizando o sucesso: curso básico de consultoria para contabilistas**. Ad usum privatum.

1. Acadêmico de Administração 8º período Dinard Ramos Soares Junior [↑](#footnote-ref-1)
2. Professora Orientadora – E-mail: roseaneaurelio@gmail.com [↑](#footnote-ref-2)
3. Citado em Mc CALL, M., KAPLAN, R. Op. cit. [↑](#footnote-ref-3)
4. Citado em MacCRIMMON, K., TAYLOR, R. Decision making and problem solving. In: Dunnette, M. D. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, 1976.

   Citado em GETTYS, C., FISHER, S. Hypothesis plausibility and hypotheses generation. Organizational Behavior and Human Performance 24, p. 93-110, 1979. [↑](#footnote-ref-4)
5. SEBRAE. Contabilizando o sucesso: curso básico de consultoria para contabilistas. Ad usum privatum. [↑](#footnote-ref-5)