

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC PROF ALFREDO DE BARROS SANTOS**  
**TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA: Ferramenta aplicada em uma MPE**  
***DIAGNOSTIC EVALUATION: tool applied on a MPE***

**Ana Laís Bueno dos Santos 1<sup>1</sup>**  
**Glauco dos Santos Inácio 2<sup>2</sup>**  
**Juliana Camargo de Sousa 3<sup>3</sup>**  
**Laislane Moreira de Sousa Borges Araújo 4<sup>4</sup>**  
**Maria Gabriela Valério da Silva 5<sup>5</sup>**  
**Maria Gabriella Alves Vieira 6<sup>6</sup>**  
**Tamiris Moreira Carollo 7<sup>7</sup>**

**Elton Orris Marinho da Silva 8<sup>8</sup>**

**Resumo:** A ferramenta de Avaliação Diagnóstica tem por objetivo avaliar os processos internos da empresa, mostrando o grau em que a mesma se encontra. O objetivo desse artigo é aplicar a ferramenta de Avaliação Diagnóstica em uma Micro Pequena Empresa, a fim de proporcionar ao empresário entrevistado, uma melhor compreensão de seu negócio, e uma visão ampliada para melhorias. Foram aplicadas pesquisas qualitativas e quantitativas para a realização deste artigo, através de questionários. Concluiu-se que, após a aplicação da ferramenta, a empresa encontra-se com grau de maturidade empresarial de nível 4, estando muito abaixo no requisito Gestão de Pessoas, Operações e Finanças.

**Palavras-chave:** Diagnóstico. Planejamento. Estratégia

**Abstract:** *The Diagnostic Evaluation tool aims to evaluate the company's internal processes, showing the degree in which it is found. The objective of this article is to apply the Diagnostic Evaluation tool in a Micro Small Company, in order to provide the interviewed entrepreneur with a better understanding of his business, and an*

---

<sup>1</sup>Técnico em Administração –EtecProf. Alfredo de Barros Santos ana.santo2875@etec.sp.gov.br

<sup>2</sup>Técnico em Administração – EtecProf. Alfredo de Barros Santos glaucoinacio85293@gmail.com

<sup>3</sup>Técnico em Administração – EtecProf. Alfredo de Barros Santos julianasousa1416@gmail.com

<sup>4</sup>Técnico em Administração –EtecProf. Alfredo de Barros Santos laislanem@gmail.com

<sup>5</sup>Técnico em Administração – EtecProf. Alfredo de Barros Santos maria.vieira217@etec.sp.gov.br

<sup>6</sup>Técnico em Administração – EtecProf. Alfredo de Barros Santos maria.vieira217@etec.sp.gov.br

<sup>7</sup>Técnico em Administração – EtecProf. Alfredo de Barros Santos carollotamiris@yahoo.com.br

<sup>8</sup> Professor da Prof. Alfredo de Barros Santos. prof.orris@gmail.com

*expanded vision for improvements. Qualitative and quantitative surveys were applied to carry out this article, through questionnaires. It was concluded that, after applying the tool, the company has a degree of business maturity of level 4, being much lower in the People Management, Operations and Finance requirement.*

**Keywords:** *Diagnosis. Planning. Strategy.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Este estudo tem por finalidade analisar um problema, conhecer e aplicar uma solução, com base no conhecimento adquirido, possibilitando uma futura melhoria no desempenho da empresa e fazendo com que ela seja referência no mercado de trabalho, usando de todo aprendizado. A gestão vem como chave, para a resposta das perguntas realizadas, procurando complementar as metas determinadas e objetivos prontos da empresa a serem cumpridos.

Através de pesquisas e estudos, é possível identificar a falta do conhecimento dos microempreendedores, em relação a uma boa administração para o ambiente de trabalho. Poucos destes atentam-se a estudar o mercado de trabalho, antes de abrir seu negócio e, por isso, cometem muitas falhas, chegando até erros quase tornam irreversíveis.

O objetivo deste artigo é mostrar como é necessário aplicar uma Avaliação Diagnóstica dentro de uma empresa, pois ela vai orientar de forma clara e objetiva o processo e o acompanhamento de seu negócio. Mesmo que a Avaliação Diagnóstica não seja muito utilizada e também pouco conhecida, entre os pequenos empresários, ela aponta erros e acertos, a fim de solucionar problemas que atrapalham a evolução da mesma.

## **2 ADMINISTRAÇÃO**

A Administração é uma ciência que estuda os problemas de uma instituição, visando sempre melhorar as atividades com métodos como: planejar, organizar, dirigir e controlar todas as ações e recursos de uma organização, para alcançar seus objetivos, de uma maneira eficiente e eficaz. Administração é um adequado modelo de padrão para gerenciamento de uma empresa, pois administrar é trabalhar através das pessoas, para realizar os objetivos de uma organização. Podemos definir que a Administração é um meio de sincronizar metas, para a empresa que busca resultados positivos.

A administração é necessária sempre que pessoas trabalham juntas em uma organização. As funções gerenciais devem ser exercidas por qualquer pessoa que seja responsável por algum tipo de atividade organizada, funções estas desempenhadas em todos os níveis organizacionais, independentemente do tipo ou tamanho da organização. Os serviços da administração são necessários em todas as atividades de qualquer tipo de organização. (SILVA, 2007, p. 6).

Administrar é uma prática para gerenciar negócios, reunir um conjunto de recursos, sendo estes: financeiros, materiais, tecnológicos e humanos, com estratégias para atingir objetivos estabelecidos e analisar as características organizacionais. As profundidades destas tomadas de decisões podem variar de acordo com o nível hierárquico que o administrador se encontra, podendo ser em nível estratégico, nível tático ou nível operacional.

De acordo com Fayol (1990, p. 26) “a Administração não é nem um privilégio, nem uma carga pessoal do chefe ou dos diretores da empresa; é função que se reparte como outras funções especiais, entre a cabeça e os membros do corpo social”. Em outras palavras, a Administração é feita de uma série de conjuntos que atuam juntos, e só assim é possível obter eficiência em todas as partes de uma organização, seja ela qual for, para que esta seja uma administração que facilite e fortaleça as relações entre o trabalho e o trabalhador.

Pode-se dizer que, a Administração está interligada a gestão, pois são termos semelhantes que atuam juntos, porém, possuem diferentes finalidades. O diferencial da Administração é o planejamento, a organização, a direção e o controle de pessoas para o alcance dos objetivos. Já a gestão, funciona através de funções e conhecimentos pessoais e profissionais para atingir as metas de uma empresa.

### **3 GESTÃO**

Saber gerenciar é entender quais são as metas que irão compor o direcionamento de uma empresa e ter clareza sobre os objetivos traçados. Como por exemplo, o que buscar no faturamento, qual será o custo e a despesa dentro de um orçamento e elaborar projetos para a satisfação do cliente e do funcionário. Estas ações iniciais fazem com que se obtenha resultado eficiente. Ou seja, a Gestão é um conjunto de metodologias que irá direcionar os processos de uma empresa com foco no resultado. Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010), abordam que, a Gestão está no funcionamento e conjunto de pessoas que têm como seu devido papel alcançar os objetivos da empresa, através da cultura que dá vida ao seu negócio.

Diferente da Administração; que sua principal função seria manter uma estrutura, exercendo as funções administrativas como: planejar; organizar; dirigir e controlar, a Gestão é um processo de métodos para atingir metas, elevando o nível da empresa, sendo que, existem diversos segmentos de gestão, como: a Gestão de Estratégia; Gestão de Qualidade; entre outras.

Conforme Kops (2019, p. 163), “gestão é um processo vinculador, na medida em que estabelece o vínculo entre os compromissos e as responsabilidades firmadas com os resultados, levando em consideração os tempos e prazos aprazados”. Sendo assim, acredita-se que o ato de estipular metas, tendo como responsabilidade cumprir a mesma com excelência, levando a bons resultados em um curto tempo é o caminho mais adequado para o sucesso.

Gerenciar uma empresa ou parte desta é objetivar resultados cada vez melhores e mudar continuamente a empresa no sentido de provocar e acompanhar as mudanças da sociedade. A mudança é onormal. A meta e o método são os instrumentos da mudança. (FALCONI, 2009, p. 131).

É importante enfatizar que a Gestão utiliza todas as funções e conhecimentos, para que através de pessoas, seja alcançado o objetivo de organizar com eficiência e otimizar o tempo do processo. Reconhecer e definir problemas e pensar estrategicamente é uma das diversas competências que a Gestão engloba, fazendo assim, que ela seja tão importante, não só nas empresas, como também na gestão da própria vida.

A Gestão segue acompanhada de ações que possibilitam uma linha de raciocínio mais direta, tendo como exemplo, a Gestão de Qualidade; responsável por garantir que produtos e serviços sejam entregues conforme a espera, suprimindo as necessidades do cliente.

### **3.1 Gestão de Qualidade**

A Gestão de Qualidade engloba uma visão muito ampla da existência da humanidade, influenciando nas formas de pensar e agir. Qualidade é muito mais do que o controle de produção ou o uso de ferramentas e métodos de gestão. A Gestão de Qualidade é a soma de etapas, métodos e estratégias, com o objetivo de garantir que os serviços e produtos sejam entregues conforme as expectativas, buscando a eficiência e a eficácia organizacional. Segundo Carpinetti (2016), a qualidade é medida pelo preço da não conformidade, e não por índices.

De acordo com Joseph Moses Juran (2009), a sua trilogia é a base da Gestão de Qualidade, possuindo fatores determinantes para uma estrutura; estrutura essa que não pode faltar para funcionamento e alcance de objetivos da empresa, possuindo três componentes principais:

- Planejamento da qualidade: Dentro de toda e qualquer inovação, linha de produção, desenvolvimento tecnológico, administração empresarial, o planejamento é determinante, pois identifica os consumidores e determina as suas necessidades.
- Controle de qualidade: Dentro de todo processo de gestão, o controle deve ser rigoroso, vistoriado, apresentado, previsto e conferido.
- Melhoria de qualidade: Reconhecer quais são as necessidades dentro da empresa para que haja melhoria, integrando os objetivos de desenvolvimento nos planos de negócio da empresa.

A gestão deve ser racional e promover sempre a ordem. Assim, o aperfeiçoamento, de acordo com todos os outros processos da gestão, evolui. A Gestão de Qualidade deve ser encarada como princípio; estopim de toda e qualquer ideia. E esta depende, exclusivamente, da comunicação e da organização dentro da instituição, através da troca de informações e das combinações de desenvolvimento.

Um sistema eficaz para integrar os esforços de desenvolvimento, manutenção e de melhoria da qualidade dos vários grupos em uma organização, de modo a permitir produtos e serviços com níveis mais econômicos que permitam a plena satisfação do cliente. (FEIGENBAUM, 1994, p.6).

Com tudo organizado e em seus devidos lugares, podemos crescer dentro de todo e qualquer cenário administrativo. Segundo Ishikawa Kaoru (1993), as ferramentas de Controle da Qualidade devem ser assimiladas e utilizadas por todas as pessoas integrantes de uma empresa como: presidente, diretores, gerentes, chefes, supervisores e operários.

Significando que, seu uso não se restringe à área de produção exigindo, portanto, a educação e o treinamento de pessoas das áreas de planejamento; engenharia; vendas; compras; assistência técnica; entre outros. Segundo sua experiência, cerca de 95% dos problemas existentes numa organização poderão ser solucionados com o auxílio dessas ferramentas.

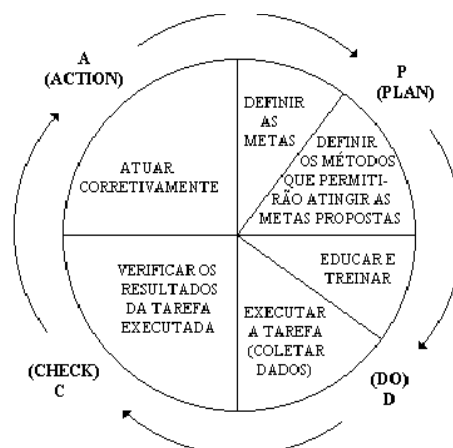
Como exemplo, temos o ciclo PDCA, também conhecido como o ciclo de Deming ou ciclo de Stewart, que significa (Plan, Do, Check e Action = Planejar, Executar, Verificar e Agir). É uma ferramenta gerencial de tomada de decisões para

garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização com o objetivo de promover a melhoria dos processos de forma contínua. Sendo composta por quatro etapas para a sua implementação:

- 1º Etapa (PLAN): Definir as metas a serem alcançadas, definir o método para alcançar as metas propostas para executar;
- 2º Etapa (DO): Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento; coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de do processo. Nesta etapa são essenciais a educação e o treinamento no trabalho;
- 3º Etapa (CHECK): Verificar se o executado está conforme o planejado, ou seja, se a meta foi alcançada, dentro do método definitivo, identificar os desvios na meta ou no método.
- 4º Etapa (ACTION): Caso sejam identificados desvios, é necessário definir e implementar soluções que eliminem as suas causas, caso não sejam identificados desvios, é possível realizar um trabalho preventivo, identificando quais os desvios são passíveis de ocorrer no futuro, suas causas, soluções, entre outros. (CAMPOS, 1992).

A causa de ser chamado de ciclo PDCA é simples: quatro etapas que são aplicadas ao processo formando um círculo, ou seja, algo contínuo. Diferente das outras ferramentas utilizadas na qualidade, o ciclo PDCA, é um método que pode ser aplicado várias vezes durante um projeto, ou mesmo de forma contínua como parte do planejamento estratégico organizacional.

**Figura 1 - Ciclo PDCA**



**Fonte: Campos (1992)**

### 3.2 Gestão Estratégica

No que se refere à gestão estratégica, Mintzberg (2001), ressalta que a mesma possui cinco definições que contribuem para um melhor entendimento e aplicação sobre o tema, conhecida como os 5Ps da estratégia, sendo estes:

- **Planejamento:** plano a ser traçado dentro da empresa é um dos principais elementos dentro da gestão estratégica para resolução de necessidades, tanto internas, quanto externas à empresa. O planejamento é um meio eficaz de prever problemas e resoluções, tornando o trabalho menos árduo; mais organizado.
- **Pretexto:** Esta é uma estratégia tática com o objetivo de confundir; manipular a concorrência, a partir de um comportamento inverso, para que, por sua vez, a concorrência entenda que será tomada uma direção e se toma outra, assim surpreendendo e estando sempre à frente.
- **Posição:** Forma de localizar a empresa no seu próprio ambiente, melhorando assim, sua posição competitiva, isto é, como esta irá se posicionar diante do mercado. Por exemplo, escolhendo e tendo claro seu público alvo, lhe é permitido também definir em qual ambiente se encontra e em qual quer chegar, para conquista de um bom posicionamento dentro do próprio mercado.
- **Perspectiva:** A perspectiva é como um ponto de vista que, de um lugar alto, esta empresa poderá “avistar” tudo – como ser a número um no seu próprio mercado, conquistando até mesmo espaço internacional, por meio de inovações.
- **Padrão:** Quando uma empresa reforça completamente um comportamento ou atitude, como forma de se destacar dos concorrentes, conquistando uma maneira mais segura, acessível e confiável de garantir a qualidade de seus produtos.

Cada um desses elementos supracitados tem sua própria parcela de contribuição para gestão estratégica, sendo possível empregá-los de forma precisa, cada um com suas atribuições, para definição de planos de um futuro de sucesso para a empresa. Um bom planejamento dentro da empresa é um dos elementos da Gestão Estratégica, seja por problemas internos ou não, um bom planejamento para uma previsão do que poderá acontecer torna tudo mais fácil.

Existem algumas estratégias coadjuvantes, porém, as que mais se adequam para as empresas são estratégias de propósito, basicamente colocar funcionários,

colaboradores em um ambiente favorável e construir bons relacionamentos para melhor desempenho. Estratégias de preenchimento de mercado, como o próprio nome sugere, preencher o mercado, tomando o espaço de qualquer empresa ou organização.

Conforme Oliveira (2017 apud Zaccarelli2000, p. 73) “estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes, ações e reações envolvendo aspectos do negócio, e preparação para obter vantagens nas interações”. A abordagem da estratégia que mais se encaixa nas empresas, em relação à Administração, seria a estratégia evolucionista, que tem como objetivo o ambiente empresarial, possuindo imprevisibilidade e uma preeminência no mercado.

Como afirma Alday (2002, p. 17) “[...] a formulação de estratégias deve basear-se em informações bastante agregadas, incompletas e incertas [...]”. Sendo assim, na Administração, a estratégia é classificada em três níveis: Corporativa, quando se tem mais de um negócio, o Negócio, quando se precisa de uma posição de algum produto no mercado e o Operacional, que consiste em tudo que é necessário dentro de uma empresa.

Na Administração Estratégica existem estes três níveis para um bom funcionamento na empresa, com finalidade de obter lucros e os melhores desempenhos possíveis. Contudo, a Gestão Estratégica com foco em uma Avaliação Diagnóstica, tem como objetivo considerar cenários e questões externas e internas que estão presentes no cotidiano da empresa. A criação de estratégias para unir o desenvolvimento e a lucratividade, faz com que a empresa mostre um ponto de vista coerente das suas necessidades, do local onde ela está inserida e do seu público-alvo.

O objetivo do diagnóstico é revelar que virtudes e problemas e suas causas a organização dos clientes tem naquele momento e contexto, bem como mobilizar as pessoas para uma ação. (CROCCO, 2017, p. 95)

Assim, ela vai direcionar se todo o planejamento feito está sendo executado. Pegando a concorrência, como exemplo, pois estar no topo é uma das principais metas dentro de uma organização, portanto, esta deve considerar a tendência de mercado e suas movimentações; a economia; a política; os recursos humanos; o faturamento e o desenvolvimento de produtos e serviços. Com a função Gestão Estratégica, é possível gerenciar a situação, diante do presente cenário e de acordo



com estudos e análises, tomar uma decisão do que será realizado e necessário, do ponto em que a empresa se encontra em diante, para o bem-estar e futuro da mesma.

#### **4 AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA**

A Avaliação Diagnóstica reúne um conjunto de verificações, que tem por objetivo, definir a atual situação da empresa, verificando se ela se encontra apta para o crescimento e se está no caminho certo para atingir suas metas e objetivos. Este processo pode ser realizado através de observações diretas, e entrevistas com os indivíduos que compõem a organização. Estas informações são coletadas, analisadas, e por fim, é realizada uma série de conclusões que permitirá definir o nível em que a empresa se encontra.

[...] diagnóstico normalmente parte de alguma evidência. É importante observar que essas evidências não significam necessariamente que sistema (a organização, o grupo ou o processo de trabalho) encontra-se "doente" "quebrado", que é absolutamente disfuncional. Em muitas situações, as evidências podem sinalizar apenas a necessidade de pequenos ajustes e correções. (PALACIOS, PEIXOTO, 2015, p. 14)

Sendo assim, a Avaliação Diagnóstica se torna necessária para analisar o desempenho da empresa em diversos aspectos, até mesmo em simples situações, e não somente quando há problemas empresariais de longa escala, pois conforme dados apurados, é possível obter um levantamento preciso sobre cada área de forma detalhada, auxiliando na tomada de decisões.

Com isso, é possível concluir que, a avaliação diagnóstica é de extrema importância, para auxiliar a empresa a identificar e entender os possíveis problemas, que estão presentes em todos os setores de um negócio, analisando o desempenho da empresa e criando objetivos para a tomada de decisões, preparando-a para futuras exigências do mercado.

Enquanto o planejamento é o ato pelo qual decidimos que construir, a avaliação é o ato crítico que nos subsidia na verificação de como estamos construindo o nosso projeto. [...] A avaliação atravessa o ato de planejar e de executar; por isso, contribui em todo o percurso da ação planejada. (LUCKESI, 2005, p.118).

Enfim, a Avaliação Diagnóstica tem o papel de supervisionar e relatar os problemas ocultos e não ocultos de uma empresa, podendo assim, melhorá-la e qualificá-la no mercado de trabalho.

#### **5 METODOLOGIA**

No presente artigo um dos métodos utilizados foi a pesquisa bibliográfica. Pesquisa bibliográfica é a etapa inicial de todo o trabalho científico ou acadêmico, tendo como objetivo: coletar informações e dados que servirão de base para reunir e analisar textos publicados; uma forma de apoio para todo o trabalho, sendo a pesquisa bibliográfica baseada no estudo de livros e artigos científicos de referências dos principais autores.

Explica Gil (2002, p. 44):

[...] que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem a uma análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvida quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

Outro tipo de pesquisa utilizada neste artigo foi a pesquisa descritiva exploratória, que segundo Gil (1946), tem o objetivo de estabelecer relações entre vários aspectos envolvidos dentro do problema encontrado. A empresa, em particularidade, estudada no presente trabalho, tinha no momento de sua criação, o intuito de ser um diferencial no local onde está inserida, pois não havia muitos concorrentes, então assim, tornar-se-ia, a principal loja a oferecer produtos para decoração de festas.

Metodologia Qualitativa são pesquisas que geram resultados, através de perguntas e questionários, tendo como exemplo uma entrevista, seja em grupo ou individualmente. Segundo Mattar (2005 apud Kirk e Miller 1986), tecnicamente, a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo. [...] Na pesquisa qualitativa, os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionário), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e testes projetivos [...]. Uma entrevista que é realizada por bate papo e com o objetivo de colher informações e respostas, se enquadra em uma pesquisa qualitativa.

Em prol do nosso trabalho foi realizada uma entrevista - nesta modalidade - com o empresário e consultor do SEBRAE, Márcio - este foi questionado sobre o que seria uma Avaliação Diagnóstica e como aplicá-la. Segundo Márcio: “é uma ferramenta importantíssima, sendo sempre utilizada antes de iniciar um projeto, para que possamos validar uma ideia já projetada ou para que possamos desenvolver um projeto a partir desta ferramenta, moldando-a para que esse projeto se desenvolva da melhor maneira possível”.

A metodologia qualitativa e quantitativa é uma maneira de pesquisa utilizada para gerar resultado sobre um determinado tema e/ou assunto, utilizando os métodos quantitativos e qualitativos. Segundo Roza (2018 apud SILVA; MENEZES, 2005), a pesquisa quantitativa, de modo geral, envolve o que pode ser mensurado com números e busca quantificar informações, para que possam ser analisadas. Assim, faz uso de técnicas estatísticas, considerando, por exemplo: percentagem; média; desvio padrão; correlações e análises de regressão. As pesquisas qualitativa e quantitativa podem ser aplicadas e utilizadas para um mesmo tema de pesquisa. Mattar (2005 apud Kirk e Miller 1986) [...] é possível que numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de coleta de dados haja perguntas quantitativas e qualitativas.

Neste modelo de Metodologia qualitativa e quantitativa cabe nossa pesquisa montada e realizada, através do Google Forms, fazendo referência aos conhecimentos dos alunos da ETEC Centro Paula Souza de Guaratinguetá (SP) sobre o que é uma Avaliação Diagnóstica, quais os seus conhecimentos sobre o assunto e da importância de utilizar sua ferramenta.

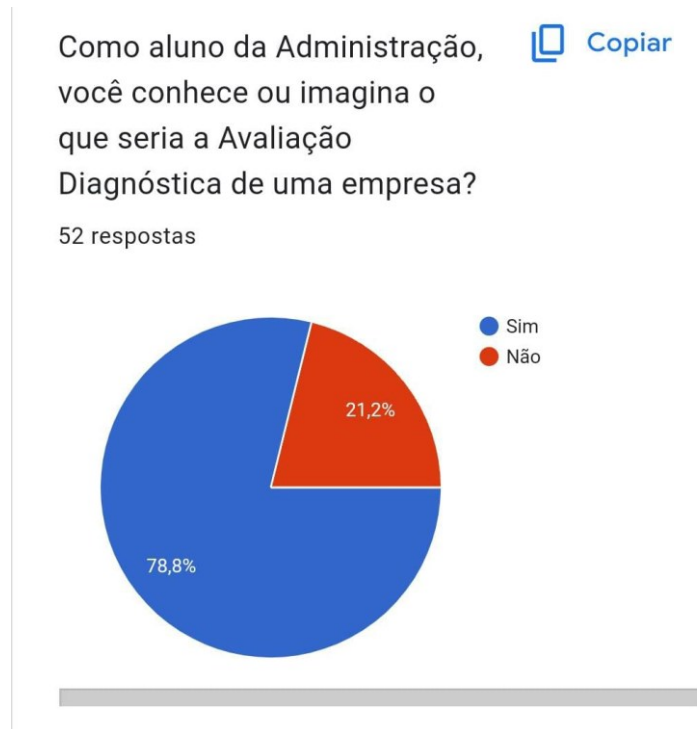
As seguintes perguntas foram:

- 1 “Como aluno da Administração, você conhece ou imagina o que seria a Avaliação Diagnóstica de uma empresa?”
- 2 “Caso sua resposta seja “SIM”, informe por onde adquiriu conhecimento sobre o assunto:
  - Através de seu trabalho, pela ETEC, ou por outra instituição?
  - Como foi a descoberta deste conhecimento? Descreva para a gente.”
- 3 “Em uma escala de 0 a 10, qual a importância da Avaliação Diagnóstica de uma Empresa? E em sua opinião, qual a importância?”

Gerou o resultado de 78,8% dos alunos afirmando que “Sim” - já ouviram falar sobre o assunto e sabem o que é, e, 21,2% que “Não” - nunca ouviram e nem sabem do que se trata o assunto. Resultado esse, com base nas 52 respostas.

Como demonstra a imagem abaixo:

**Gráfico 1 – Nível de Conhecimento da Avaliação Diagnóstica**



**Fonte:** Dos próprios autores (2023)

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi realizada pesquisa de campo na empresa varejista Soares Armarinho, localizada no endereço: Cidade de Guaratinguetá-SP, Bairro Centro, Rua Comendador Rodrigues Alves, nº338, com o intuito de adquirir conhecimento; experiência e identificar possíveis problemas, a fim de aplicar propostas de solução para o estabelecimento.

A empresa foi criada no dia 11 de outubro do ano de 2022 pelo empresário Willian Soares Pedro De Oliveira, para obtenção de uma renda extra para si e sua família, já que o mesmo já possuía experiência em uma prestação de serviços - Buffet de festas, que funciona aos finais de semana.

A loja oferece produtos como: decorações para festas; estande alimentício e lanchonete, estando esta, sempre apta a atender diversos desejos e gostos dos seus clientes, assim, procura cada vez mais, crescer e fidelizar seu público-alvo. Além disso, é notável que o ambiente demonstre confortabilidade e acolhimento para seus clientes, porém, também, pôde ser identificado que, no mesmo ambiente há muita informação, neste amplo cômodo, onde se encontra a loja.

O empresário entrevistado mostrou-se conhecedor dos assuntos abordados, quando indagado sobre as questões, e em suas colocações contou detalhes

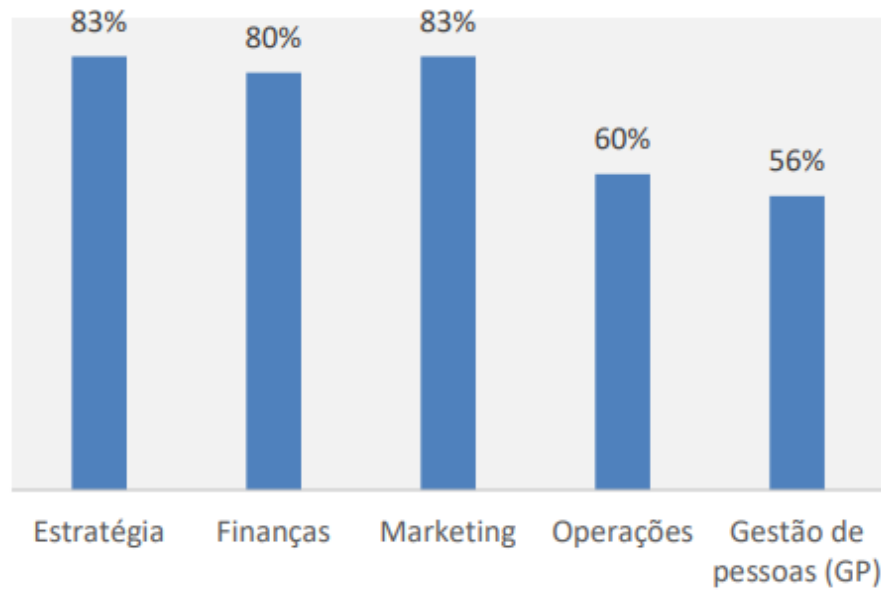
importantes sobre seu negócio, como por exemplo, que este ainda não estava rendendo lucro, mas que está confiante que, num futuro próximo, vai obter retorno do investimento feito em sua empresa. Além disso, na entrevista, este compartilhou que, para início de seu negócio, não foi realizada anteriormente uma pesquisa, este apenas decidiu que seria um armário, pois ao redor, não havia lojas como esta. Este também ficou na dúvida se foi realizada, na época de abertura da empresa, uma pesquisa para saber qual seria seu público-alvo; nicho e quais seriam os valores da região.

Constatando-se que, o maior problema atualmente enfrentado pela empresa/empresário é o planejamento, que não foi executado anteriormente, e de fato, o empresário não soube dizer onde; em que área específica do planejamento, está o erro. Portanto, decidiu-se aplicar o diagnóstico nesta empresa, através de uma ferramenta fornecida pelo nosso próprio professor de Artigo - Trabalho de Conclusão de Curso - E esta foi: Avaliação Diagnóstica, para fins de detalhamento e mostra de onde se encontra o(s) erro(s)/problema(s).

## **6.1 Solução**

Diante da pesquisa, entrevista, estudo de caso e verificação do problema, a micro pequena empresa Soares Armário foi escolhida para ser aplicada a ferramenta de Avaliação Diagnóstica; sendo essa ferramenta também utilizada por consultores e empresas de consultoria - fornecida pela empresa de Nome Fantasia: I9 Management & Business CNPJ 45.269.680/0001-81. A ferramenta consiste em avaliar determinado negócio e empresa, através de uma pesquisa qualitativa com respostas descritivas. Sendo que, na própria ferramenta existe um número pré-definido de perguntas, sendo estas: 74 questões nas áreas de Estratégia; Finanças; Marketing; Operações e Gestão de Pessoas (GP) conforme Gráfico 2. Também mostra a porcentagem atual na qual a empresa encontra-se, uma porcentagem mínima e uma desejada também pré-definida, na qual a maturidade da empresa é avaliada conforme figura 2, de acordo com o número correspondente a porcentagem desejada.

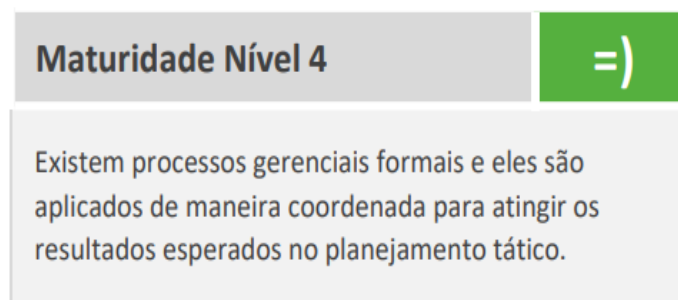
### **Gráfico 2 – Áreas avaliadas**



**Fonte:** Dos próprios autores (2023)

1. Através da Ferramenta de Avaliação Diagnóstica, conforme gráfico acima: A micro pequena empresa demonstra uma porcentagem em linha de situação atual de 83% em Estratégias, 80% em Finanças e 83% em Marketing e as áreas de maior precariedade seriam as áreas de Operações e Gestão de Pessoas (GP) em 60% e 56% sequencialmente.

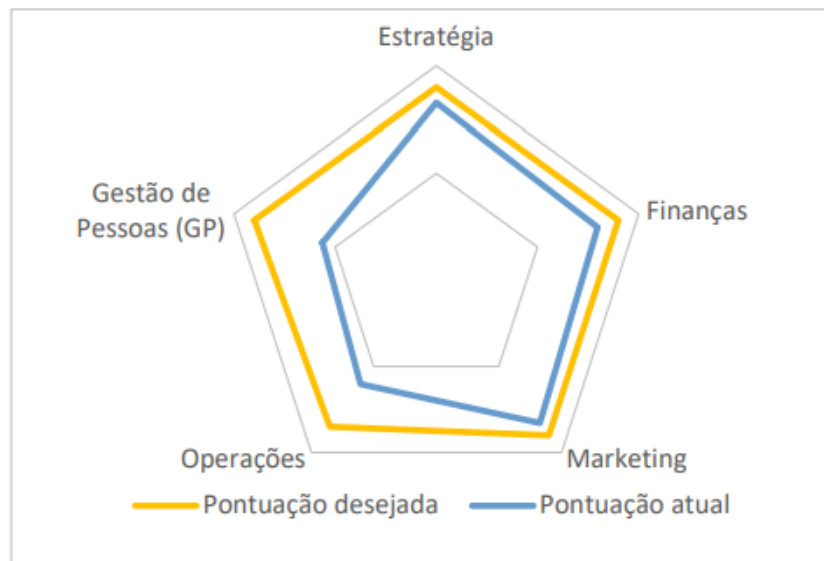
**Figura 2 – Nível de Maturidade**



**Fonte:** Dos próprios autores (2023)

De acordo com a Avaliação, a micro pequena empresa possui uma Maturidade Empresarial de Nível 4, sendo que, os níveis a serem atingidos seriam de 1 a 5. Com isso, nota-se que a empresa está bem em relação a sua Maturidade Empresarial. Tendo sido fornecido também, através desta Avaliação, um ‘*feedback*’ em relação a isso: “Existem processos gerenciais formais e estes são aplicados de maneira coordenada, para atingir os resultados esperados no planejamento tático”.

**Gráfico 3 – Radar Meta x Avaliação**



**Fonte:** Dos próprios autores (2023)

Como demonstra o gráfico 3, a Micro Pequena Empresa está muito abaixo do esperado nos tópicos Gestão de Pessoas (GP), Operações e Finanças. Sendo constatado com a Ferramenta de Avaliação Diagnóstica que, o proprietário da Micro Pequena Empresa deve se atentar a estes 2 últimos tópicos na Gestão da sua pequena empresa, para assim, desenvolvê-los melhor.

Como demonstra a tabela 1, os tópicos: Marketing e Operações conseguiram atingir a pontuação máxima apresentada pela ferramenta, sendo seu aproveitamento de 100%. Assim é possível mostrar que, a relação com os clientes e as mídias da empresa está sendo realizadas corretamente e, conseqüentemente, trazendo um bom feedback para ela.

**Tabela 1 – Ranking de desempenho dos 5 melhores itens**

## 5 melhores itens

Descrição do item	Categoria e subcategoria	Feedback personalizado	Importância da pergunta para a empresa	Pontuação atual
A empresa entrega seus produtos ou serviços dentro do prazo estipulado?	Operações - Qualidade	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Muito importante	100%
Os clientes estão satisfeitos?	Marketing - Relação com clientes	Parabéns! Você está no ponto máximo nesse quesito.	Muito importante	100%
A empresa atende realmente as necessidades dos clientes?	Marketing - Relação com clientes	Parabéns, você está no nível máximo nesse quesito!	Muito importante	100%
A empresa realiza compras regulares de mídia?	Marketing - Mídias off-line	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Muito importante	100%
A empresa consegue otimizar a performance de vendas off-line com base na online?	Marketing - Mídias online	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Muito importante	100%

**Fonte:** Dos próprios autores (2023)

Com a utilização da ferramenta diagnóstica, a empresa poderá ter um direcionamento de como seguir com pontuação máxima nos quesitos desejados, e mostrar a importância de cada categoria apresentada por esta, focando nos 5 piores itens.

**Tabela 2 – Ranking de desempenho dos 5 piores itens**

## 3. Os 5 piores itens

Descrição do item	Categoria e subcategoria	Feedback personalizado	Importância da pergunta para a empresa	Pontuação atual
A empresa mede e controla seu ticket médio?	Finanças - Indicadores financeiros	Você tem duas formas de calcular esse importante indicador: Por cliente (Faturamento gerado dividido por número de clientes) ou por vendas (Faturamento gerado dividido por número de vendas), procure calculá-lo para entender melhor o quanto o quanto cada venda ou cliente significa em rendimento.	Importante	25%
A empresa calcula os indicadores de desempenho?	Finanças - Indicadores financeiros	Comece por indicadores básicos como a Lucratividade (que compara o Lucro com a Receita Total) e a Rentabilidade (que compara o lucro com o investimento realizado) que já te darão boa base para a tomada de decisão.	Importante	25%
A empresa realiza cadastro de clientes?	Marketing - Relação com clientes	Registre seus clientes e meios de contato (E-mail, telefone, endereço...) para posteriores ações de marketing e consulta de informações.	Importante	25%
A empresa compreende seus processos de negócios e os registra?	Operações - Processos	Identifique e mapeie os processos críticos da empresa. O ponto crucial de um mapeamento é determinar quais os processos de maior impacto nos negócios da empresa.	Importante	25%
A empresa tem controle sobre seu estoque?	Operações - Logística	Controle os seus itens mais valiosos/críticos. Por exemplo, se você possui uma oficina mecânica, gerencie apenas as entradas e saídas de pneus, pois estes são os produtos mais caros e que não podem faltar.	Importante	25%

**Fonte:** Dos próprios autores (2023)



Conforme tabela 2, as categorias de Indicadores financeiros, Relação com o cliente, Processos e Logística a micro e pequena empresa não conseguiu atingir o percentual mínimo de 75% a 80% nessas áreas, estando com a pontuação atual de 25%. Levando a criação de um Cronograma de Ações apresentando prazos e linhas de ações necessárias para que haja uma melhoria dos resultados e solução de problemas para atingir as metas e objetivos das micro e pequenas empresas.

Com objetivo fornecer ao empresário Willian Soares Pedro De Oliveira tomadas de decisões sobre o que fazer diante tais problemas foi desenvolvido um plano de ação, para que ele possa resolver visando na melhoria do seu negócio dando continuidade a estabilidade da sua micro e pequena empresa.

**Tabela 3** – Plano de ação de indicadores financeiros

CRONOGRAMA DE AÇÕES						
CATEGORIA E SUBCATEGORIA:						
Finanças - Indicadores financeiros						
DESCRIÇÃO DO ITEM:	RESPONSÁVEL PELO PARTIDO/DEPT	DATA PARA COMEÇAR	VENCIMENTO DA DATA	RECURSOS NECESSÁRIOS	PERCENTUAL MÍNIMO	PONTUAÇÃO ATUAL
A empresa mede e controla seu ticket médio?	Willian Soares	03/07/2023	03/08/2023	Existem duas formas de calcular esse indicador: Por clientes (Faturamento gerado dividido por número de clientes) ou vendas (Faturamento gerado dividido por número de vendas), procure calculá-lo para entender melhor o quanto cada venda ou cliente significa em rendimento.	80%	25%

**Fonte:** Dos próprios autores (2023)

O plano de ação abrange a necessidade de realizar o cálculo do Ticket Médio conforme tabela 3; calcular Indicadores de Desempenho para um melhor controle conforme tabela 4. O cálculo do ticket médio permitira a empresa desenvolver ações de marketing direcionadas e analisar a necessidade de disponibilizar novos produtos e serviços para seus clientes, possibilitando assim aumentar o ticket médio sem a necessidade de ampliar o número de clientes. A obtenção de indicadores permite ao empresário acompanhar e analisar todos os setores da empresa, permitindo um acompanhamento real da situação da empresa em todas as áreas de análise.

**Tabela 4 – Plano de ação indicadores de desempenho**

CATEGORIA E SUBCATEGORIA:						
Finanças - Indicadores financeiros						
DESCRIÇÃO DO ITEM:	RESPONSÁVEL PELO PARTIDO/DEPT	DATA PARA COMEÇAR	VENCIMENTO DA DATA	RECURSOS NECESSÁRIOS	PERCENTUAL MÍNIMO	PONTUAÇÃO ATUAL
A empresa calcula os indicadores de desempenho?	Willian Soares	25/08/2023	28/09/2023	Comece por indicadores básicos como a Lucratividade (que compara o Lucro com a Receita Total) e a rentabilidade (que compara o lucro com o investimento realizado) que já te darão boa base para a tomada de decisão.	80%	25%

**Fonte:** Dos próprios autores (2023)

No plano de ação também está indicado a necessidade de ter um sistema para realizar Cadastro de Clientes conforme tabela 5;

**Tabela 5 – Plano de ação cadastro de clientes**

CATEGORIA E SUBCATEGORIA:						
Marketing - Relação com clientes						
DESCRIÇÃO DO ITEM:	RESPONSÁVEL PELO PARTIDO/DEPT	DATA PARA COMEÇAR	VENCIMENTO DA DATA	RECURSOS NECESSÁRIOS	PERCENTUAL MÍNIMO	PONTUAÇÃO ATUAL
A empresa realiza cadastro de clientes?	Willian Soares	03/10/2023	10/10/2023	Registre seus clientes e meios de contato (E-mail, telefone, endereço...) para posteriores ações de marketing e consulta de informações	80%	25%

**Fonte:** Dos próprios autores (2023)

Com o cadastro de clientes a empresa poderá realizar ações de fidelizar e acompanhamento de consumos mensal, possibilitando assim monitorar a necessidade de ações customizadas.

Além das ações já citadas a empresa deverá mapear o seu negócio e entender que causam mais impactos tanto negativos quando positivos conforme tabela 6.

**Tabela 6 – Plano de ação Mapeamento.**

CATEGORIA E SUBCATEGORIA:						
Operações - Processos						
DESCRIÇÃO DO ITEM:	RESPONSÁVEL PELO PARTIDO/DEPT	DATA PARA COMEÇAR	VENCIMENTO DA DATA	RECURSOS NECESSÁRIOS	PERCENTUAL MÍNIMO	PONTUAÇÃO ATUAL
A empresa compreende seus processos de negócios e os registra?	Willian Soares	17/10/2023	31/10/2023	Identifique e mapeie os processos críticos da empresa. O ponto crucial de um mapeamento é determinar quais os processos de maior impacto nos negócios da empresa.	75%	25%

**Fonte:** Dos próprios autores (2023)

O mapeamento permitirá a empresa antecipar necessidades e gera planejamento de médio e longo prazo.

Finalizando o plano de ação a implementação de um sistema ou software para Controle de Estoque conforme tabela 7.

**Tabela 7 – Plano de Ação**

CATEGORIA E SUBCATEGORIA:						
Operações - Logística						
DESCRIÇÃO DO ITEM:	RESPONSÁVEL PELO PARTIDO/DEPT	DATA PARA COMEÇAR	VENCIMENTO DA DATA	RECURSOS NECESSÁRIOS	PERCENTUAL MÍNIMO	PONTUAÇÃO ATUAL
A empresa tem controle sobre seu estoque?	Willian Soares	03/11/2023	06/12/2023	Controle os seus itens valiosos/críticos. Por exemplo, se você possui uma oficina mecânica, gerencie apenas as entradas e saídas de pneus, pois estes são os produtos mais caros e que não podem faltar.	75%	25%

**Fonte:** Dos próprios autores (2023)

São os itens e atitudes fornecido pelo Plano de Ação, que irão propiciar uma expansão da empresa sustentada, gerando planejamento de longo prazo e mantendo a empresa atualizada perante o mercado.

## 7. CONCLUSÃO

De acordo com observações e respostas do proprietário da empresa, local onde foi realizada esta pesquisa, pôde ser notado que, não há uma visão total das áreas da empresa. Concluindo que a aplicação da ferramenta de avaliação diagnóstico permite uma visão ampla do negócio, direcionando as ações das empresas nas áreas com maior déficit. Sendo assim a aplicação da mesma deve ser um procedimento padrão a toda empresa, possibilitando assim a criação de estratégias de curto, médio e longo prazo, sendo assim uma ferramenta fundamental na gestão empresarial. Tendo como possibilidade de continuação de novos estudos o acompanhamento das ações proposta no plano de ação e os resultados obtidos, aplicando assim novamente a avaliação diagnóstico para verificar a evolução da empresa perante o grau de maturidade.

## 8. REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan. **Coleção Gestão Empresarial**. São Paulo: [s.n.], 2002.
- CAMPOS, Vicente F. **TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês) QFCO**. Belo Horizonte: Falconi, 1992.
- CARPINETTI, Luiz César Ribeiro. **Gestão da Qualidade – Conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- CROCCO, Luciano. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que conduzem a resultados revolucionários**. Nova Lima: Falconi, 2009.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1990.
- FEIGENBAUM, ArmandVallin. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JURAN, Joseph M; **Fundamentos da qualidade para líderes**. São Paulo: Bookman,2015.
- JURAN, Joseph M; **Qualidade desde o projeto**. São Paulo: Cengage, 2009.
- KOPS, Darci. **Gestão Organizacional e Empresarial: Cogitando Possibilidades**. Caxias do Sul: Educs, 2019.

- LUCKESI, Cipriano Carlos; **Avaliação da Aprendizagem Escolar: estudos e proposições**. São Paulo: Cortez, 2005.
- MATTAR, Fauze Najib; **Pesquisa de Marketing: Metodologia**. São Paulo, 2005.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, Brian James. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, Ivair Vaz; **Gestão Estratégica: aplicada em arranjos empresariais**. Sorocaba, SP: Eduniso. 2017.
- PAGLIUSO, Antonio Tadeu; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thais. **Gestão Organizacional: O desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- PALACIOS, Kátia Puente; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves, **Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e Trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015.
- ROZA, Rodrigo Hipólito; **O Google Forms como ferramenta de apoio à pesquisa quantitativa no ensino superior**. Revista Tecnologias na Educação, Minas Gerais, Dezembro, 2018.
- SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.