UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

YARA MARIA CÂMARA BARBOSA

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EM UMA MICROEMPRESA DE ACESSÓRIOS DO RN

MOSSORÓ
2023

YARA MARIA CÂMARA BARBOSA

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EM UMA MICROEMPRESA DE ACESSÓRIOS DO RN

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Fábio Chaves Nobre, Prof. Dr.

MOSSORÓ

2023

©Todos os direitos estão reservados à Universidade Federal Rural do Semi-Árido.O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996, e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tornar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata, exceto as pesquisas que estejam vinculas ao processo de patenteamento. Esta investigação será base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) seja devidamente citado e mencionado os seus créditos bibliográficos.

BB238d

Barbosa, Yara Maria .
Diagnóstico empresarial em uma microempresa de acessórios do RN / Yara Maria Barbosa. - 2023.
57 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Chaves Nobre Chaves Nobre.
Monografia (graduação) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Curso de Administração, 2023.

1. Diagnóstico empresarial. 2. estratégias organizacionais . 3. melhorias . I. Chaves Nobre, Prof. Dr. Fábio Chaves Nobre, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Setor de Informação e Referência

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC´s) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

YARA MARIA CÂMARA BARBOSA

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EM UMA MICROEMPRESA DE ACESSÓRIOS DO RN

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Defendida em: _____ / _____ / _____.

BANCA EXAMINADORA

_____
Fábio Chaves Nobre, Prof. Dr. (UFERSA)
Presidente

_____
Nome do Examinador Interno, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

_____
Nome do Examinador Externo, Prof. Dr. (UFXYZ)
Membro Examinador

Gileno Alves Câmara (In memoriam).

AGRADECIMENTOS

À Deus, que me capacitou permitindo que chegasse aqui. Obrigada, meu Pai.

Ao meu orientador Prof. Dr. Fábio Chaves Nobre pelos ensinamentos em sala de aula e por toda disponibilidade ao longo deste trabalho.

Aos mestres, que desde o ensino fundamental compartilharam seus conhecimentos e contribuíram para minha formação acadêmica. A missão de vocês é admirável e insubstituível, recordo o nome de todos vocês com grande gratidão.

Aos meus pais Sabina e José Neto, que não mediram esforços para oferecer uma educação de qualidade. Vocês foram os melhores pais que poderia ter, sou muito grata por isso e os amo infinitamente.

Aos meus avós, Rosa e Gileno (*In memorian*) que desempenharam um papel superior ao de avós, me amaram de uma forma única e inexplicável.

As minhas irmãs, Ingrid e Yasmin, que compartilham parte da vida comigo. Nosso amor é eterno e sempre terá vocês em tudo que fizer.

Aos meus sogros, Herculano e Rosa, que desde a aprovação não mediram esforços para me acolher, muitas vezes buscando e deixando na Universidade e, até mesmo, abrindo as portas de sua casa para que fosse minha moradia. A vocês, minha gratidão e amor.

Aos meus amigos de graduação, em especial, Laís, Alexia e Gleidson que compartilharam essa árdua jornada, de desconhecidos a amigos. Muito obrigada, sem vocês teria sido ainda mais difícil.

Aos meus amigos do ensino médio, que ensinaram o verdadeiro sentido da amizade e mesmo de longe estiverem presentes em todo percurso. Vocês são a família que escolhi aqui na terra.

Por fim, e o mais especial, ao amor da minha vida, Davi Xavier que esteve comigo em todo percurso, vibrou desde a aprovação ao término deste trabalho. Obrigada por ser exatamente assim.

Confia ao Senhor as tuas obras, e os teus desígnios serão estabelecidos (Provérbios 16:3).

RESUMO

O Diagnóstico empresarial é um método estruturado através do qual é possível identificar e mensurar o desempenho de uma organização frente a critérios preestabelecidos, ampliando a compreensão sobre esta organização e possibilitando identificar problemas, causas e, desse modo, indicar soluções adequadas e direcionar os esforços de melhoria. Nesse sentido, o presente estudo teve o objetivo realizar um diagnóstico empresarial em uma microempresa individual que atua no setor de venda de acessórios no estado do Rio Grande do Norte visando identificar e propor oportunidades de melhoria. A ferramenta utilizada para coleta de dados foi uma planilha eletrônica dividida em 10 dimensões compostas por um conjunto critérios representados por perguntas que visam identificar o desempenho e a relevância em cada critério. Com isso, foram identificados 17 requisitos, distribuídos em seis dimensões, que necessitam de melhoramento urgente, sendo 16 apontados como de relevância moderada e apenas um como de alta. Ao analisar cada um deles, verificou-se que 10 são passíveis de melhoramento a partir de ações da organização, sendo sua maioria de baixo custo. Aqueles que não são possíveis de melhoramento estão ligados à terceirização das atividades produtivas.

Palavras-chave: Diagnóstico empresarial; estratégias organizacionais; melhorias.

ABSTRACT

Business diagnosis is a structured method through which it is possible to identify and measure the performance of an organization against pre-established criteria, expanding the understanding of this organization and enabling the identification of problems, causes, and, therefore, indicating appropriate solutions and directing improvement efforts. In this sense, the present study aimed to perform a business diagnosis in an individual micro-enterprise that operates in the accessory sales sector in the state of Rio Grande do Norte, aiming to identify and propose opportunities for improvement. The tool used for data collection was an electronic spreadsheet divided into 10 dimensions composed of a set of criteria represented by questions that aim to identify performance and relevance in each criterion. As a result, 17 requirements were identified, distributed in six dimensions, that require urgent improvement, with 16 identified as of moderate relevance and only one as high. When analyzing each of them, it was found that 10 are capable of improvement through organizational actions, with the majority being low cost. Those that are not capable of improvement are related to the outsourcing of productive activities.
Keywords: Business diagnosis; organizational strategies; improvements

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas do estudo..... 25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nota geral da empresa por dimensões 50
Gráfico 2: Nota da empresa por dimensões, somente nos requisitos de ALTA relevância. 51
Gráfico 3: Nota da empresa por relevância de requisitos..... 52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégias e Planos 27
Quadro 2 - Liderança 27
Quadro 3 - Pessoas 28
Quadro 4 - Saúde e Segurança no trabalho 29
Quadro 5 - Clientes e Marketing 30
Quadro 6 - Finanças e custos 31
Quadro 7 - Tecnologia da informação 31
Quadro 8 - Gestão da Produção 32
Quadro 9 - Gestão ambiental 33
Quadro 10 - Fornecedores e Parcerias 34
Quadro 11 - Resultados do diagnóstico empresarial 35
Quadro 12 - Estratégias e Planos Preenchida 38
Quadro 13 - Liderança Preenchida 39
Quadro 14 - Pessoas Preenchida 41
Quadro 15 - Saúde e Segurança no trabalho Preenchida 42
Quadro 16 - Clientes e Marketing Preenchida 43
Quadro 17 - Finanças e custos Preenchida 44
Quadro 18 - Tecnologia da informação preenchida 45
Quadro 19 - Gestão da Produção preenchida 46
Quadro 20 - Gestão ambiental preenchida 47
Quadro 21 - Fornecedores e Parcerias 48

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 16
1.1 Contextualização 16
1.2 Objetivos 16
1.2.1 Objetivo geral 16
1.2.2 Objetivos específicos 16
1.3 Justificativa 17
2. REFERENCIAL TEÓRICO 18
2.1 Diagnóstico empresarial 18
2.1.1 Dimensões do diagnóstico empresarial 18
2.1.1.1 Estratégias e planos 18
2.1.1.2 Liderança 19
2.1.1.3 Pessoas 19
2.1.1.4 Saúde e segurança no trabalho 20
2.1.1.5 Marketing e clientes 20
2.1.1.6 Finanças e custos 21
2.1.1.7 Tecnologia da informação 21
2.1.1.8 Gestão da produção 22
2.1.1.9 Gestão ambiental 22
2.1.1.10 Fornecedores e parcerias 23
2.2 Semijoias 23
3. METODOLOGIA 25
3.1. Etapas da Pesquisa 25
3.2. Instrumento de coleta: Planilha de diagnóstico empresarial 25
3.2.1 Dimensões e critérios da planilha de diagnóstico empresarial 26
3.2.2 Cálculo dos resultados do diagnóstico 34
3.2.3 Identificação de oportunidades de melhoria 36
3.2.4 Caracterização da empresa 36
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 38
4.1 Diagnóstico empresarial 38
4.2 Proposta de melhorias 52
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 40
REFERÊNCIAS 44

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo consiste numa apresentação breve do tema, contextualizando o leitor sobre as ideias a serem discutidas e apresentando os objetivos e justificativa do estudo.

1.1 Contextualização

Entende-se por empreender o conjunto de ações humanas que visam a criação de valor por meio do desenvolvimento de atividade econômica através da identificação e exploração de novos produtos, processos e mercados (AHMAD e SEYMOR, 2008), sendo um importante propulsor econômico para a economia dos países. No Brasil, pequenas e microempresas contribuem significativamente com o PIB nacional, além da criação de emprego, renda e arrecadação de impostos. Em 2014, estes tipos de empresas contribuíam com 27% do PIB e com 52% dos empregos formais do país (SEBRAE, 2014).

Entretanto, empreender é e sempre foi um desafio, fato que se torna evidente quando são observados os dados de mortalidade de negócios. Segundo o Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas - SEBRAE (2020) em pesquisa intitulada “Sobrevivência de Empresas”, a partir de dados da Receita Federal e levantamento de campo, a taxa de mortalidade nos primeiros cinco anos é de 29% para microempreendedores individuais (MEIs), de 21,6% para microempresas e de 17% para empresas de pequeno porte. O mesmo estudo aponta ainda que conhecimento de gestão insuficiente e pouca experiência e entendimento do ramo são as principais causas dessas estatísticas.

Com isso, percebe-se a necessidade e oportunidade de difundir conhecimentos de gestão, tão populares no meio acadêmico, também no ambiente empresarial, tanto como forma de melhoria desses negócios, mas também como forma de contribuir com o desenvolvimento econômico do nosso país.

1.2 Objetivos

Os objetivos do estudo foram divididos em geral, finalidade mais global, e específicos, o conjunto de etapas menores que guiarão o alcance do objetivo geral.

1.2.1 Objetivo geral

Desse modo, o presente estudo tem por objetivo realizar um diagnóstico empresarial em uma microempresa individual que atua no setor de venda de acessórios no estado do Rio Grande do Norte visando identificar e propor oportunidades de melhoria.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar uma revisão de literatura afim de fornecer embasamento teórico para o correto andamento do trabalho e aprofundamento nas teorias e técnicas utilizadas;
- Coletar e tratar os dados coletados através de uma ferramenta de diagnóstico empresarial.
- Identificar os principais problemas da organização;
- Propor melhorias visando aumentar o desempenho da organização.

1.3 Justificativa

Considerando a importância das micro e pequenas empresas para economia nacional para a renda de diversas famílias e o pouco recurso financeiro disponível por estas para contratação de profissionais ou empresas especializadas em gestão, estudos como os de ALMEIDA (2018), VIEIRA (2017), SABBI (2016) reforçam a importância da temática. Nesse contexto, se torna relevante o desenvolvimento do trabalho proposto

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos, teorias e técnicas que serão utilizados ao longo do trabalho de modo a servir de base para o adequado entendimento do trabalho.

2.1 Diagnóstico empresarial

O Diagnóstico empresarial consiste num método estruturado através do qual é possível identificar e mensurar o desempenho de uma organização frente a critérios preestabelecidos, ampliando a compreensão sobre esta organização (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999), o que possibilita identificar problemas, suas causas e, desse modo, indicar soluções adequadas e direcionar os esforços de melhoria (KINGESKI, 2005). Sendo assim, o Diagnóstico empresarial é uma poderosa ferramenta capaz de auxiliar a gestão de empresas dos mais variados portes.

2.1.1 Dimensões do diagnóstico empresarial

Com o intuito de fornecer uma visão abrangente e fidedigna sobre uma empresa, é necessário que esta seja analisada em diversos aspectos e sob variadas perspectivas que sejam relevantes para a empresa em questão. Esses aspectos e perspectivas são as dimensões que compõem um diagnóstico empresarial.

2.1.1.1 Estratégias e planos

Estratégia organizacional pode ser definida como a teoria empresarial que visa a obtenção de vantagens competitivas com base em suposições e hipóteses de como a competição tende a evoluir no setor no qual a empresa está inserida (BARNEY; HERTERLY, 2007). Dada sua importância, entende-se que a gestão estratégica é fundamental para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas, podendo até mesmo impactar na sua sobrevivência (LIMA, 2010).

Quanto às vantagens competitivas, Porter (1999) afirma que advêm da capacidade da organização propor um valor diferente daquele oferecido pelos outros competidores naquele momento, sendo a diferença, portanto, a chave da estratégia competitiva. Por sua vez, as vantagens estratégicas, segundo o mesmo autor, podem ser classificadas genericamente em:

Diferenciação: quando a empresa busca oferta um produto diferente dos atualmente disponíveis no mercado;

Liderança em custos: quando o objetivo principal está na oferta de produtos com um custo total inferior aos disponíveis no mercado, ou, inferior se comparado a produtos com mesmos atributos e características.

2.1.1.2 Liderança

Líderes são agentes de mudança, pessoas capazes de modificar positivamente as situações encontradas, afetando os comportamentos daqueles a sua volta muito mais do que são afetados e, desse modo, construindo e influenciando as relações de subordinação, a cultura organizacional, assim como o relacionamento entre os membros da equipe (BASS, 1985).

Líderes apresentam certos traços de personalidade como determinação, iniciativa, autoconfiança, inteligência, honestidade e integridade (SOBRAL; PECI, 2008). Ainda sobre os líderes, Mintzberg (1973) apresenta uma série de habilidades gerenciais que o dirigente ou gerente deve demonstrar:

- Relacionamento com colegas: capacidade de se relacionar bem com os outros membros da equipe, inclusive quando necessário negociar.
- Liderança: capacidade de orientar, treinar, motivar e usar de autoridade.
- Resolução de conflito: habilidade de gerir e resolver conflitos, suportando ainda a tensão resultante.
- Processamento de informações: habilidade de lidar com informações e as repassar de forma clara e objetiva suas ideias e orientações.
- Tomada de decisão: capacidade de escolher alternativas mesmo em cenários de incerteza.
- Alocação de recursos: Capacidade de eleger prioridades e alocar da melhor forma os recursos escassos.
- Empreender: Competência de identificar e explorar oportunidades.
- Introspecção: habilidade de aprender com as próprias experiências.

No Brasil, o aumento do nível de escolaridade dos dirigentes trouxe como resultado uma redução no índice de mortalidade das empresas devido a um melhor planejamento empresarial feito por esses novos gestores mais capacitados (BERNANDES; MIRANDA, 2011).

2.1.1.3 Pessoas

Estudos sobre gestão de pessoas surgiram no final do século XIX, tendo inicial com foco mais industrial, no qual os funcionários eram vistos como recursos produtivos, conforme o Modelo de Michigan, posteriormente evoluindo para um modelo mais humanista e desenvolvimentista, vendo na gestão de pessoas uma possibilidade de constituir uma vantagem competitiva, no que ficou conhecido como Modelo de Havard (KAUFMAN, 2009).

Com o passar do tempo, foi possível observar que as organizações acompanharam essa evolução na forma de gerir seus colaboradores, o termo "administração de pessoal" acabou dando lugar a "gestão de recursos humanos" e, posteriormente, a "gestão estratégica de recursos humanos" (Legge, 2006).

Entende-se por Gestão estratégica de recursos humanos, ou GERH, a abordagem estratégica da gestão de pessoas focada em atingir os objetivos organizacionais, incluindo a gestão do trabalho e das pessoas, desde o recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e até o desligamento (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2009).

2.1.1.4 Saúde e segurança no trabalho

As empresas brasileiras são obrigadas por lei a zelar e administrar a saúde e a segurança em seu ambiente de trabalho, se preocupando com fatores que afetam ou sejam capazes de afetar seus empregados, visitantes ou quaisquer indivíduos que possam ser impactados por suas atividades. Por isso, uma boa gestão da saúde e segurança do trabalho é visto como fator crucial para a sustentabilidade de m negócio (MONTERO et al., 2009).

Os Sistemas de gestão de saúde e segurança do trabalho comumente trazem uma visão mais genérica e abrangente, cabendo a cada país desenvolver um conjunto de normais mais específico e adequado à realidade de suas empresas (FRANZ et al., 2008). No Brasil, a tarefa de especificar essas normas coube ao Ministério do trabalho e Emprego através das Normas Regulamentadoras, popularmente conhecidas por NRs, que são disposições complementares do Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o qual é intitulado Da Segurança e da Medicina doo Trabalho e dispõe justamente sobre este tema. Atualmente são 37 as NRs válidas, sendo da NR-1 à NR-38, já que a NR-2 foi revogada, abordando os mais variados temas como Disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais, Comissão interna de prevenção de acidentes, Equipamentos de proteção individual, Ergonomia, entre outros (BRASIL, 2021).

2.1.1.5 Marketing e clientes

A principal função do Marketing é a comunicação, informando aos consumidores a existência de um produto desejado, seu preço e disponibilidade (CRESCITELLI; SHIMP, 2012). Essa comunicação tem a finalidade de informar, persuadir e lembrar ao mercado do produto e da marca da empresa, sendo formada por seis elementos essenciais: propaganda; promoção de vendas; eventos e experiências; relações públicas e assessoria de imprensa; marketing direto e vendas pessoais (KOTLER, 2000).

A definição de canais de distribuição é uma tarefa essencial no Marketing, o que significa escolher e utilizar intermediários no processo de vendas aos clientes, preenchendo as lacunas de tempo e espaço, mesmo que isso signifique perder parte do controle sobre para quem os produtos serão destinados (KOTLER, 2000).

Cada vez mais a internet ter aumentado sua relevância para o marketing, já que proporciona grande interação e individualização com o consumidor, tornando o relacionamento com este mais rápido e barato para as empresas (BARWISE; ELBERSE; HAMMOND, 2002).

2.1.1.6 Finanças e custos

Informações contábeis, econômicas e financeiras são fundamentais para o sucesso das organizações, sendo necessário que desenvolvam sistemas que possam apresentar e apoiar a tomada de decisão, sendo estes vitais para a sobrevivência da empresa (BERNANDES; MIRANDA, 2011).

Muitos consumidores tem suas decisões de compra fortemente influenciadas pelo preço dos produtos (BERNARDI, 2010) e, desse modo, o preço é considerado um dos fatores determinantes para a participação de mercado e a lucratividade da empresa (KOTLER, 2000). Dessa forma, o processo decisório de formação de preços é fundamental para as organizações, sendo um ponto sensível para o marketing, finanças e contabilidade (MARTINS, 2010).

2.1.1.7 Tecnologia da informação

A gestão da tecnologia da informação é de grande importância para as empresas já que informações são a base para a tomada de decisão. Todavia, o grande volume atual de informações com as quais os gestores precisam lidar torna necessário o uso de tecnologia da informação para armazenar, estruturar, buscar, tratar e apresentar dados (BRITO; ESCRIVÃO FILHO, 2009).

O bom emprego da tecnologia da informação em pequenas empresas pode criar uma vantagem competitiva, facilitando sua adaptação em mercados altamente mutáveis, melhora a

operação do negócio e fornece uma base de dados para o marketing direcionado para os clientes (PELTIER et al. 2012).

Entretanto, como pequenas e médias empresas muitas vezes apresentam restrição orçamentária e muitas atividades são delegadas a membros da família, acabam por adiar ao máximo investimentos em tecnologia da informação (MALAQUIAS; ALBERTIN, 2011).

2.1.1.8 Gestão da produção

A gestão da produção foca na execução das operações produtivas visando o aumento da eficiência da função produção, representada pela reunião de recursos destinados à efetiva produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

É válido expor que o termo "produção" não se refere necessariamente à elaboração de um bem físico, podendo também designar à prestação de um serviço. Mesmo assim, é comum usar "administração da operação" para as atividades de empresas industriais e "administração de operações" para as atividades de empresas prestadoras de serviços ou com atividade estritamente comercial (MOREIRA, 2011). Em todo caso, todas as empresas entregam valor para os clientes através da oferta de seus produtos, quer sejam bens ou serviços de modo que se pode concluir que toda organização tem uma função produção.

Classicamente, os processos produtivos são divididos em 3 elementos produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009):

- Entradas: conjunto de recursos que serão demandados no processo de transformação como materiais, equipamentos, instalações, informações, pessoal, entre outros.
- Processos de transformação: conjunto de atividades que agregam valor às entradas, transformando-as em saídas.
- Saídas: resultado final dos sistemas produtivos, podendo ser tangíveis, no caso de bens físicos; ou intangíveis, no caso de serviços. Consideram-se ainda como saídas os resíduos e demais subprodutos do processo produtivo.

2.1.1.9 Gestão ambiental

Com o aumento da população e consequente aumento da demanda por produtos, a sociedade passou a empregar técnicas de produção em massa afim de atender essas necessidades. Com isso, a busca pelo progresso e satisfação humana muitas vezes ocasionou um consumo exacerbado dos recursos naturais, pondo em risco sua disponibilidade para as gerações futuras (BARSANO, 2014).

Diante disso, a Gestão ambiental tem por objetivo direcionar a organização para o alcance de seus objetivos, mas de modo a minimizar o impacto sobre o meio, o que passa por ações diversas, desde a escolha de técnicas de produção e materiais, o cumprimento rigoroso da legislação aplicável, até uma boa alocação dos recursos humanos e financeiros (DOTTO, 2012).

Apesar da visão mais arcaica de que a preocupação ambiental poderia prejudicar o alcance dos objetivos da organização, acredita-se que empresas que adotam essa postura responsável consigam vantagens em termos de qualidade, de produtos e redução de custos devido uma melhor gestão de água, energia e insumos, além de melhorarem sua imagem junto à sociedade, o que pode, inclusive, se tornar um trunfo da organização junto a seus clientes, uma vez que cada vez mais as pessoas estão atentas a questões ambientais e a importância da preservação (PTSOMAS; FOTOPOULOS; KAFETZOPOULOS, 2011).

2.1.1.10 Fornecedores e parcerias

As organizações adquirem as entradas, ou *inputs*, diversas (materiais, equipamentos, embalagens, água, energia, etc.) necessárias à realização de seus processos junto aos seus fornecedores. Por isso, há forte relação entre a qualidade dessas entradas e o resultado final de sua operação, sendo relevante que as organizações avaliem, selecionem e acompanhem o desempenho de seus fornecedores, já que isso afeta significativamente o desempenho da própria organização organizações (THRULOGACHANTAR; ZAILANI, 2011).

Cada organização traças seus objetivos e busca alcança-los através da adoção de estratégias e, nesse contexto, a escolha de fornecedores também precisa ser ajustada a esses objetivos e estratégias, de modo que erros nessa atividade podem ocasionar desabastecimento, aumento de custos, redução do nível de serviço e perda da competitividade, sobretudo atualmente, num cenário de competição global (CALACHE, 2019).

2.2 Semijoias

Nas últimas décadas, o uso de joias e acessórios tornaram-se comuns e atualmente pessoas de todo mundo utiliza peças de diferentes formas (SILVA, 2018). Com isso, o Brasil ganhou destaque na produção e exportação tornando-se referência mundial na confecção de joias, folheadas (LIMA e GEMMA, 2019) isso ocorre devido ao seu grande concorrente, a China, produzir peças que contem em sua composição o cádmio substância altamente tóxica e cancerígena proibida em alguns países, tornando países como EUA importadores de joias folheadas brasileira (DE LIMA, 2017).

Nesse sentido, é considerado uma joia peças que, em sua composição contenha metais nobre como ouro, prata e ródio (SILVA, 2018) diferente de uma semijoia peças que são produzidas com metais não nobre e após isso recebe uma aplicação de um metal nobre e através de uma corrente elétrica esse metal nobre fixa no metal comum (THOMAZ, BRITO, MARCONDES, FERREIRA, 2011).

No Brasil, esse setor demonstra crescimento significativo nos últimos anos. Diante disso, embora esse setor tenha sido impactado pela pandemia do COVID-19, a expectativa é que com a volta da normalidade registre crescimento significativo, apresentando um bom cenário para os investidores do ramo.

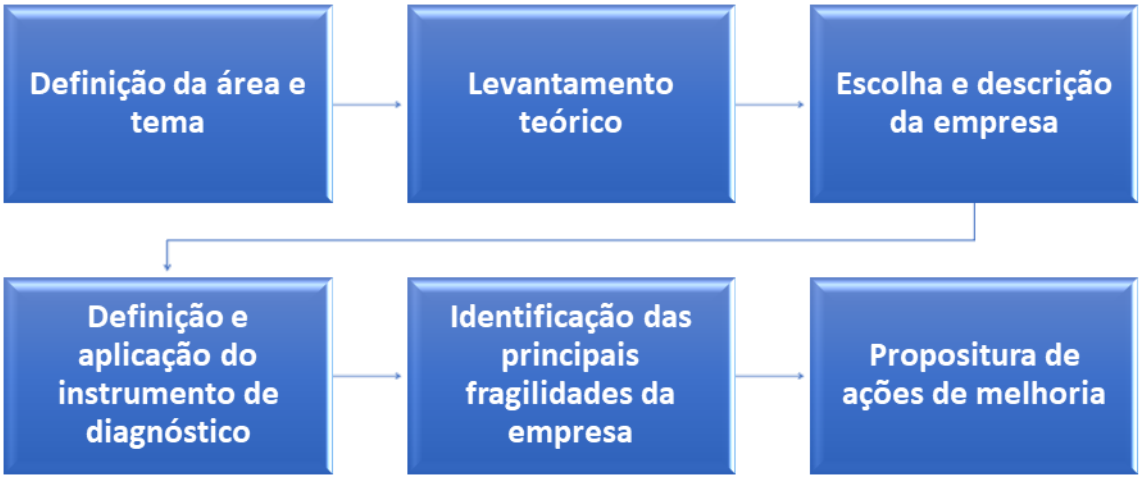
3. METODOLOGIA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a metodologia do trabalho, ou seja, o conjunto de passos seguidos para alcançar o objetivo proposto.

3.1. Etapas da Pesquisa

O presente trabalho foi desenvolvido através de um conjunto de etapas, descritas na Figura 1, que se encontra a seguir:

Figura 1 - Etapas do estudo



Fonte: De autoria própria.

Da visualização da Figura 1 é possível verificar que o presente estudo foi desenvolvido em 6 etapas, sendo iniciado com a definição da área de estudo e tema com a escolha da área de Estudos Organizacionais e, em seguida, sendo definida a temática de Diagnóstico Empresarial. A partir do tema foi então escolhida uma empresa que serviria de objeto de estudo para o trabalho. Nessa etapa foi considerada principalmente a disponibilidade do proprietário e a consequente facilidade de acesso aos dados da organização.

Com base nas características da organização, foi então escolhido um instrumento de diagnóstico adequado à realidade da empresa que, no caso, foi a Planilha de Diagnóstico empresarial – Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN.

3.2. Instrumento de coleta: Planilha de diagnóstico empresarial

A ferramenta consiste numa planilha eletrônica dividida em 10 dimensões: 1. Estratégias e Planos; 2. Liderança; 3. Pessoas; 4. Saúde e segurança no trabalho; 5. Clientes e marketing; 6. Finanças e custos; 7. Tecnologia da informação; 8. Gestão da Produção; 9. Gestão Ambiental e 10. Fornecedores e parcerias. Cada uma das dimensões, é composta por um conjunto critérios representados por perguntas que visam identificar o desempenho e a relevância em cada critério.

O desempenho é mensurado através da Avaliação, componente que pode ser respondido de 5 formas distintas:

0, se o requisito não se aplica à empresa;

1, se a empresa não atende aos requisitos;

2, se a empresa atente parcialmente aos requisitos;

3, se a empresa atende totalmente os requisitos, mas faltam evidências objetivas de prática contínua;

4, se a empresa atende totalmente os requisitos e há evidências objetivas de prática contínua.

Já em relação à Relevância, é possível responder com NENHUMA, BAIXA, MODERADA e ALTA, de acordo com o grau de importância do critério para o sucesso da empresa.

Com o preenchimento do instrumento, é possível quantificar o desempenho da organização nos critérios, bem como a relevância de cada um e, consequentemente, diagnosticar como a empresa se encontra em relação às dimensões analisadas.

A ferramenta foi então apresentada ao proprietário da empresa, a metodologia de aplicação foi detalhada e, logo após, todas as dúvidas que surgiram foram esclarecidas. Em seguida, através de uma entrevista realizada no dia 06/02/2023, foram levantadas as pontuações e importâncias de cada uma das 10 dimensões que compunham o instrumento. Ao final, os resultados foram revisados pelo gestor afim de que pudesse avaliar criticamente as respostas dadas e como forma de garantir que não houvesse nenhuma falha de preenchimento.

3.2.1 Dimensões e critérios da planilha de diagnóstico empresarial

Visando o detalhamento e apresentação das dimensões, a seguir são apresentados quadros contendo os critérios que as compõem, a iniciar pelo Quadro 1: Dimensão Estratégias e Planos:

Quadro 1 - Estratégias e Planos

	Requisitos	Avaliação	Relevância
01.01	Existe um planejamento estratégico/plano de negócios que contenha análises financeiras, de mercado, da concorrência, dos recursos, dos fornecedores e funcionários?		
01.02	Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?		
01.03	O planejamento/plano abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade?		
01.04	Os resultados do planejamento são analisados com freqüência e medidas são tomadas para a melhoria contínua?		
01.05	Existe um planejamento de compra/controle da produção conforme expectativa de vendas?		
01.06	A empresa muda frente às necessidades de mercado (é flexível)?		
01.07	As decisões da empresa são tomadas em conjunto com os colaboradores?		
01.08	Existe aprimoramento contínuo da empresa?		
01.09	A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?		
01.10	A empresa apresenta visão, missão, política, normas e ou procedimentos definidos na empresa?		
01.11	A empresa inova na sua gestão organizacional?		

Evidências e/ou observações:

PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	44	0	0	0
Obtida	0	0	0	0
Nota	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

A dimensão 01 é composta por 11 critérios que visam analisar o planejamento da empresa em termos de abrangência, desdobramentos, metas, análise dos resultados, foco em melhoramento e inovação da gestão.

Em seguida, a Dimensão 02 ocupa-se em analisar o comportamento da Liderança, conforme mostrado no quadro 2:

Quadro 2 - Liderança

	Requisitos	Avaliação	Relevância
02.01	O empresário possui experiência e conhecimento na área em que atua, buscando continuamente informações sobre o seu negócio?		
02.02	O empresário transmite aos seus funcionários informações básicas sobre a empresa bem como recebe sugestões e críticas?		
02.03	O empresário participa da elaboração do planejamento da empresa e do seu acompanhamento?		
02.04	O empresário toma decisões, principalmente nos momentos de adversidade?		
02.05	O empresário identifica oportunidades por meio da análise de dados?		

Evidências e/ou observações:

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

Da observação do quadro 2 é possível identificar os cinco critérios que formam a dimensão Liderança, englobando a experiência, comunicação, atuação, capacidade de tomada de decisão e de identificação de oportunidades do gestor. Já a Dimensão 03, que trata sobre Pessoas, é apresentada no quadro 3:

Quadro 3 - Pessoas

	Requisitos	Avaliação	Relevância
03.01	Há clareza na definição e comunicação das funções e responsabilidades aos colaboradores?		
03.02	A empresa utiliza critérios de recrutamento e seleção de pessoal (entrevistas, carta de referência, cadastro e etc)?		
03.03	A empresa promove, regularmente, treinamentos e desenvolvimento dos seus colaboradores?		
03.04	Existe um comprometimento dos colaboradores com a empresa?		
03.05	A empresa adota alguma estratégia para evitar a rotatividade de contratações de colaboradores?		
03.06	A empresa estimula produtividade, iniciativa, criatividade e ou inovação entre seus colaboradores?		
03.07	Os resultados relativos ao trabalho dos colaboradores têm atendido às expectativas da empresa?		

Evidências e/ou observações:

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

A dimensão Pessoas abrange sete critérios relacionados à gestão da força de trabalho da empresa, os quais incluem comunicação, recrutamento, treinamento, comprometimento, retenção, participação e desempenho.

A próxima Dimensão, Saúde e segurança no trabalho, bem como seus critérios, encontra-se no quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Saúde e Segurança no trabalho

	Requisitos	Avaliação	Relevância
04.01	A empresa implementa ações de melhoria do ambiente de trabalho (ergonomia, luminosidade, acústica etc.)?		
04.02	As ferramentas, documentos, equipamentos e ou produtos químicos são armazenados em local próprio e de forma adequada?		
04.03	Os colaboradores da empresa utilizam EPIs (Equipamentos de Proteção Individual)/ EPCs (Equipamentos de Proteção Coletiva)?		
04.04	A empresa apresenta iniciativas de prevenção de acidentes (extintores de incêndio de fácil acesso e no prazo de validade, sinalização adequada de equipamentos e saídas de emergência, etc.)?		
04.05	Existe uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA - instalada e em funcionamento na empresa?		
04.06	Oferece plano de saúde ou atendimento médico aos colaboradores?		
04.07	A empresa fornece informações a seus colaboradores sobre saúde e segurança no trabalho (cartazes, folders, etc)?		
04.08	A empresa realiza treinamentos para seus colaboradores relacionados à saúde e segurança no trabalho?		
04.09	A empresa apresenta iniciativas de promoção de qualidade de vida dos colaboradores?		

Evidências e/ou observações:

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

Composta por 9 critérios, a Dimensão Saúde e segurança no trabalho engloba desde critérios ambientais, uso de EPIs, disponibilização de informações e treinamentos sobre SST até a oferta de plano de saúde e iniciativas de promoção de qualidade de vida.

Em seguida, no quadro 5, são apresentados os critérios da Dimensão Clientes e Marketing:

Quadro 5 - Clientes e Marketing

	Requisitos	Avaliação	Relevância
05.01	A empresa possui estratégia de comercialização e marketing?		
05.02	A empresa mantém cadastro de clientes atualizado?		
05.03	A empresa procura conhecer a opinião dos clientes? Atende às suas críticas e sugestões?		
05.04	A empresa conhece o perfil dos seus clientes?		
05.05	A empresa conhece o seu mercado e seus concorrentes?		
05.06	Seus produtos e serviços são competitivos em relação à concorrência?		
05.07	A empresa tem canais de distribuição definidos?		
05.08	A empresa desenvolve seus produtos e serviços de acordo com demandas de mercado?		
05.09	A empresa tem conhecimento e atende às exigências legais de qualidade para o mercado?		
05.10	A apresentação do produto está de acordo com a exigência do público consumidor?		
05.11	A empresa tem identidade visual (alinhamento entre marca, fachada, interior, embalagem, material de divulgação etc.)?		
05.12	A empresa está atenta aos artigos previstos no código de Defesa do Consumidor?		
05.13	A empresa promove sua marca?		
05.14	A empresa investe no desenvolvimento de produtos?		
05.15	A empresa tem alguma estratégia para comunicação da marca?		
05.16	A empresa investe na apresentação visual do ponto de venda?		
05.17	A empresa tem registro de patente de marca ou produto?		
05.18	A empresa tem produto, processo ou serviço diferenciado em relação à concorrência?		
05.19	A empresa promoveu nos últimos 3 anos algum lançamento ou alteração significativa na sua principal linha de produtos?		
05.20	A empresa investe na busca de novos conhecimentos (em publicações, feiras, cursos, redes e etc.)?		
05.21	A empresa investe em inovação nos processos de distribuição?		
05.22	A empresa planeja desenvolver um produto ou processo inovador para o mercado?		

Evidências e/ou observações:

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

A Dimensão Clientes e Marketing, como pode ser observado no quadro 5, é composta por 22 critérios que permitem analisar cuidadosamente o desempenho da organização nessa dimensão. Considera as estratégias de comercialização e marketing, nível de informação que a empresa coleta e retém sobre seus clientes e preferências, assim como informações sobre os produtos em termos de novos lançamentos, competitividade, aderência em relação às preferências do mercado e, por fim, considera questões associadas à marca como esforços de promoção e registro.

Em seguida, a ferramenta se volta para a Dimensão 6, Finanças e custos, conforme apresentado no quadro 6:

Quadro 6 - Finanças e custos

	Requisitos	Avaliação	Relevância
06.01	A empresa acompanha com freqüência as despesas tributárias, financeiras e administrativas?		
06.02	A empresa consegue honrar pontualmente os pagamentos de tributos?		
06.03	A empresa utiliza os seguintes controles: contas a pagar, contas a receber, estoques, faturamento, compras?		
06.04	A empresa apresentou resultados financeiros positivos nos últimos 06 meses?		
06.05	A empresa conhece o seu desempenho de vendas, pedidos em carteira, saldo de pedidos, preço e prazos praticados?		
06.06	A empresa conta com algum tipo de previsão financeira (fluxo de caixa)?		
06.07	A empresa utiliza algum tipo de sistema de controle de custos e formação do preço de venda?		

Evidências e/ou observações:

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

A Dimensão 6, Finanças e custos, ocupa-se em mapear a saúde financeira da organização, considerando o nível de organização da empresa seus dados financeiros, controle de contas, resultados recentes e uso de sistema próprio para apuração, conforme pode ser visto no quadro 6.

A Tecnologia da informação é analisada na sétima dimensão, conforme pode ser observado na quadro 7:

Quadro 7 - Tecnologia da informação

	Requisitos	Avaliação	Relevância
07.01	A empresa utiliza microcomputador?		
07.02	A empresa tem um sistema de gestão integrado?		
07.03	A empresa utiliza a Internet como fonte de informação?		
07.04	A empresa divulga seus produtos/serviços através de site?		
07.05	A empresa utiliza a Internet como instrumento de compra ou venda?		
07.06	A empresa utiliza softwares específicos?		

Evidências e/ou observações:

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

Composta por seis critérios, a Dimensão 7, Tecnologia da informação, considera dados sobre o uso de recursos de tecnologia como microcomputadores, sistemas de gestão, uso de internet e softwares específicos. É válido mencionar que de 2008 para os dias atuais a utilização de recursos de tecnologia teve ampla popularização tanto para pessoas quanto para

empresas e práticas antes vistas como inovadoras ou como um diferencial hoje são bem comuns no mundo empresarial.

Passando para a Dimensão 8, que trata da Gestão da produção, seus critérios podem ser observados no quadro 8, a seguir:

Quadro 8 - Gestão da Produção

	Requisitos	Avaliação	Relevância
08.01	Qual o grau de automação da empresa (aplicação de técnicas computadorizadas ou mecânicas para melhoria de processos)?		
08.02	A empresa investe na redução dos custos referentes ao processo produtivo?		
08.03	A empresa terceiriza parte do processo produtivo?		
08.04	Os produtos e ou serviços que não atenderam às especificações nos últimos 03 meses foram identificados e re-adequados?		
08.05	A empresa conhece e aplica novas tecnologias disponíveis para o desenvolvimento de produtos e processos?		
08.06	A empresa adota alguma ferramenta de gestão e ou implementa algum programa de qualidade?		
08.07	Existe controle de qualidade na produção?		
08.08	A empresa investe em ações de melhoria na qualidade de produtos/processos (embalagens e rotulagem, design, etc.)?		
08.09	A empresa possui ações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)?		
08.10	A empresa aloca recursos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)?		
08.11	A empresa introduziu nos últimos 3 anos algum processo tecnologicamente novo ou significativamente aprimorado?		
08.12	A empresa investe na aquisição de máquinas, equipamentos e ou tecnologia?		
08.13	A empresa investe em inovação nos processos de produção?		

Evidências e/ou observações:

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

Formada por 13 critérios, a Dimensão Gestão da produção visa o levantamento de informações sobre o grau de automação, terceirização e inovação, busca por redução de custos de produção, gestão, controle e melhoria da qualidade da produção, além de esforços em pesquisa e desenvolvimento.

Ainda, a Gestão ambiental, Dimensão 9, tem seus critérios expostos no quadro 9, a seguir:

Quadro 9 - Gestão ambiental

	Requisitos	Avaliação	Relevância
09.01	A empresa conhece as questões ambientais pertinentes à sua atividade?		
09.02	A empresa atende as legislações ambientais específicas (municipal, estadual e ou federal)?		
09.03	Existem ações para adequação e ou gestão ambiental adotadas pela empresa?		
09.04	A empresa conhece e ou aplica processos de tecnologias limpas (reuso de água, eficiência energética, etc.)?		
09.05	A empresa realiza a coleta seletiva de seus resíduos sólidos?		
09.06	Existe tratamento de resíduos líquidos e ou gasosos na empresa?		
09.07	A empresa recicla seus resíduos?		
09.08	Há monitoramento do consumo de energia elétrica?		
09.09	A empresa implementa medidas de economia de energia (manutenção preventiva de equipamentos e de instalações; utilização de fonte própria e ou fontes alternativas, ações educativas para mudança comportamental, etc.)?		
09.10	Há monitoramento do consumo de água?		
09.11	A empresa implementa medidas para economia de água (manutenção preventiva de instalações hidráulicas; reuso de água; ações educativas para mudança comportamental, etc.)?		
09.12	Há monitoramento do consumo de matérias-primas e insumos?		
09.13	A empresa adota ações para otimizar a utilização de matérias-primas e insumos?		
09.14	A empresa aproveita os resíduos de seus processos para novos produtos e ou negócios?		

Evidências e/ou observações:

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

A Dimensão 9 é composta por 14 critérios, como pode ser observado no Quadro 9, visando mapear a organização em termos de esforços e preocupação ambiental, desde o conhecimento das questões, atendimento da legislação ambiental, uso de tecnologias limpas, tratamento de resíduos, reciclagem e uso eficiente dos recursos como matérias-primas e água.

Por fim, no quadro 10, são apresentados os critérios que compões a décima dimensão, Fornecedores e parcerias:

Quadro 10 - Fornecedores e Parcerias

	Requisitos	Avaliação	Relevância
10.01	A empresa consegue obter, na compra de insumos e matérias-primas, condições adequadas de: Garantias de prazo de entrega		
10.02	(...) condições adequadas de: Custos de transporte		
10.03	(...) condições adequadas de: Financiamento		
10.04	(...) condições adequadas de: Facilidade de comunicação		
10.05	(...) condições adequadas de: Cumprimento das especificidades técnicas		
10.06	(...) condições adequadas de: Qualidade		
10.07	(...) Preço		
10.08	Reposição de produtos com defeito ou em não conformidade com as especificidades técnicas e de qualidade		
10.09	A empresa já estabeleceu alguma parceria com clientes, fornecedores, centros de ensino e pesquisa ou entidades de apoio, relacionado à: Ensaios para desenvolvimento e melhoria de insumos, produtos e processos		
10.10	(...) relacionado à : Compra de insumos/equipamentos		
10.11	(...) relacionado à : Treinamento de colaboradores, clientes ou fornecedores		
10.12	(...) relacionado à : Ações conjuntas de marketing		
10.13	(...) relacionado à : Troca de idéias e informações		
10.14	(...) relacionado à : Qualificação Empresarial		
10.15	A empresa tem encontrado um ambiente favorável a parcerias?		
10.16	A empresa tem obtido resultados concretos e econômicos nessas parcerias?		
10.17	A empresa promove algum tipo de ação social?		
10.18	A empresa participa ou tem disposição/interesse em participar de algum tipo de rede de empresas?		

Evidências e/ou observações:

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

A Dimensão 10, Fornecedores e parcerias, diz respeito à capacidade da empresa de conseguir vantagens junto a fornecedores em termos de garantias e prazos, custos de transporte, comunicação, qualidade e preço, bem como se consegue viabilizar parcerias que lhe permitam obter vantagens em termos de aquisição de insumos/equipamentos, treinamentos, ações de marketing e se consegue obter resultados econômicos concretos a partir dessas ações.

3.2.2 Cálculo dos resultados do diagnóstico

Do preenchimento dos campos referentes à avaliação e relevância dos critérios de cada dimensão da Planilha de diagnóstico empresarial, automaticamente os resultados vão sendo gerados no quadro 11 Resultados do diagnóstico empresarial, mostrado a seguir:

Quadro 11 - Resultados do diagnóstico empresarial

RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL				
PONTUAÇÃO	NA EMPRESA	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	448	0	0	0
Obtida	0	0	0	0
Nota	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

DIMENSÕES		NOTA	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
			ALTA	MODERADA	BAIXA
ESTR	Estratégias e planos	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
LID	Liderança	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PESS	Pessoas	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
SSO	Saúde e Segurança no trabalho	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
MKT	Clientes e Marketing	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
FIN	Finanças e Custos	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
TI	Tecnologia da Informação	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PROD	Gestão da Produção	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
AMB	Gestão Ambiental	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
FORN	Fornecedores e Parcerias	0,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

Conforme exposto anteriormente, a avaliação do desempenho no critério poderia variar de 0 até 4 (respectivamente: 0: caso o requisito não se aplique; 1: se a empresa não atende; 2: se atende parcialmente, 3: se atende totalmente e 4: se atende totalmente e há evidências objetivas de prática contínua), enquanto a Relevância poderia variar entre NENHUMA, BAIXA, MODERADA ou ALTA.

Para evitas distorções, a primeira consideração a se fazer é remover dos cálculos aqueles critérios cuja relevância foi indicada como NENHUMA, evitando que pesem negativamente já que não impactam o desempenho da organização.

Em seguida, utilizando a função “CONT.SE”, é computada a quantidade de critérios apontados com relevância ALTA, MODERADA e BAIXA e então multiplicado por 4, pontuação máxima do desempenho, para que sirva de parâmetro máximo do desempenho da organização, gerando o campo “PONTUAÇÃO POSSÍVEL”. Em seguida serão somadas as pontuações obtidas para cada critério utilizando a função “SOMASE”, empregando como critério de busca justamente as palavras ALTA, MODERADA e BAIXA. Com isso é possível calcular a “PONTUAÇÃO OBTIDA”. Por fim, a nota da empresa é calculada realizando a

simples divisão entre a PONTUAÇÃO OBTIDA e a PONTUAÇÃO POSSÍVEL, com resultado apresentando uma casa decimal. Os resultados são apresentados estratificados por relevância, mas também um conceito geral que engloba a pontuação de todos os critérios não informados com NENHUMA relevância.

Ainda, para facilitar a interpretação dos dados, as células que exibiriam os resultados receberam formatação condicional, mostrando uma seta verde apontando para cima quando os resultados forem maiores ou iguais a 7; para valores menores que 7 e iguais ou maiores que 5, mostra-se uma seta de cor amarela na direção horizontal e, por último, quando a nota obtida era inferior a 5, exibe-se uma seta vermelha apontando para baixo. Com isso, pode-se claramente identificar a situação da empresa em relação aos diferentes critérios, tanto em termos gerais quanto em termos dos critérios com ALTA, MODERADA ou BAIXA relevância.

Após preenchida foi possível identificar as dimensões que apontavam maior fragilidade da organização, bem como os critérios que mais impactaram negativamente o desempenho nessas dimensões.

3.2.3 Identificação de oportunidades de melhoria

Visando direcionar os esforços de melhoria da organização a partir da aplicação da ferramenta de diagnóstico e afim de instituir uma metodologia clara para este fim.

Como anteriormente exposto, a avaliação da organização ocorre em termos de dimensões cuja pontuação depende do desempenho e relevância dos requisitos que as perfazem. Com isso, faz sentido direcionar os esforços para melhorar nos requisitos que a organização não atende e que são mais importantes para o sucesso: aqueles de relevância alta ou moderada.

3.2.4 Caracterização da empresa

A empresa investigada é localizada no município de Mossoró/RN e atua na venda de semijoias através de e-commerce e showroom. A gestora iniciou as atividades no ano de 2018 através da revenda de marcas de semijoias e, com aumento expressivo da demanda, em 2021 fundou sua própria empresa de semijoias com peças banhadas a ouro 18k, hipoalergênicas, com 40% a mais de ouro que o necessário para uma semijoia de qualidade e 1 ano de garantia.

As entradas da empresa são informações diversas sobre preferências dos clientes, peças mais solicitadas, tendências do ramo de semijoias, peças em latão, ouro e embalagens.

Em termos de processo, as atividades principais são a análise e seleção das peças, definição dos parâmetros de banho, inspeção, inserção em estoque, exibição nos canais de venda, atendimento a clientes, embalo, envio, recebimento de pagamento e, no caso de acionamento de garantia, acompanhamento pós venda com recebimento de peças, inspeção de parâmetros de troca, comunicação ao cliente do resultado da inspeção e troca ou devolução da peça.

Em termos de saídas, destacam-se as peças embaladas, bem como sua exibição, o atendimento ao cliente, tanto de venda quanto de pós-venda e a satisfação das partes interessadas.

Em 2022 a empresa ampliou suas atividades e passou a vender peças também no atacado, atualmente conta com 5 consultoras com cadastro ativo atuando em dois estados – Rio Grande do Norte e Ceará.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os principais achados oriundos da aplicação da ferramenta de diagnóstico, bem como a discussão desses resultados.

4.1 Diagnóstico empresarial

Do lançamento dos dados da entrevista, a planilha realizava os cálculos conforme descrito no tópico anterior e os resultados obtidos eram apresentados também em planilhas devidamente identificadas e separadas nas mesmas dez dimensões abordadas na sessão 3. A seguir encontram-se as planilhas, bem como os resultados que explicitam o desempenho organizacional em cada dimensão, separando-os ainda de acordo com o nível de relevância dos requisitos analisados, tendo início pela dimensão 1 Estratégias e planos, contida na Quadro 12:

Quadro 12 - Estratégias e Planos Preenchida

	Requisitos	Avaliação	Relevância
01.01	Existe um planejamento estratégico/plano de negócios que contenha análises financeiras, de mercado, da concorrência, dos recursos, dos fornecedores e funcionários?	2	ALTA
01.02	Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?	1	MODERADA
01.03	O planejamento/plano abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade?	4	ALTA
01.04	Os resultados do planejamento são analisados com freqüência e medidas são tomadas para a melhoria contínua?	1	MODERADA
01.05	Existe um planejamento de compra/controle da produção conforme expectativa de vendas?	3	MODERADA
01.06	A empresa muda frente às necessidades de mercado (é flexível)?	2	MODERADA
01.07	As decisões da empresa são tomadas em conjunto com os colaboradores?	3	MODERADA
01.08	Existe aprimoramento contínuo da empresa?	2	ALTA
01.09	A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?	1	MODERADA
01.10	A empresa apresenta visão, missão, política, normas e ou procedimentos definidos na empresa?	4	MODERADA
01.11	A empresa inova na sua gestão organizacional?	2	BAIXA

Evidências e/ou observações:

PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA: ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	44	12	28	4
Obtida	25	8	15	2
Nota	5,7	6,7	5,4	5,0

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

A partir da observação do quadro 12 é possível identificar que dos onze requisitos considerados, três foram classificados como de alta relevância e que nestes, a empresa obteve

a pontuação 6,7, com requisitos sendo avaliados com desempenho com notas que variaram de 4 a 2. Já em relação aos requisitos de relevância moderada, que totalizaram sete, a empresa obteve pontuação de 5,4, com pontuações indicando desempenho bastante variado entre os requisitos, já que obtiveram desde a nota máxima até a mínima. Estes resultados apontam grande divergência em termos de desempenho para os requisitos dessa dimensão.

O desempenho geral na dimensão foi de 5,7, indicando que a empresa precisa melhorar suas práticas nessa dimensão. A empresa obteve notas 2 e 3 para a maioria dos requisitos dessa dimensão, indicando que a mesma não atende totalmente os requisitos e não efetua registro sistemático de evidências objetivas de práticas contínuas, sendo que apenas dois requisitos obtiveram pontuação máxima. Apesar disso, percebe-se que, ao menos, o desempenho nos critérios mais relevantes foi superior à média, sendo maior também que o desempenho geral na dimensão.

Nessa dimensão, destacam-se como críticos os requisitos 01.02, 01.04 e 01.09, uma vez que foram apontados como de relevância moderada, porém tiveram desempenho baixo, todos alcançando apenas nota 1.

Embora haja planejamento, não há acompanhamento regular das metas e ações; os resultados do planejamento não são analisados com frequências e não há medidas para a melhoria da produtividade e qualidade.

Em seguida, encontram-se no quadro 13 os resultados referentes à Dimensão 02: Liderança:

Quadro 13 - Liderança Preenchida

	Requisitos	Avaliação	Relevância
02.01	O empresário possui experiência e conhecimento na área em que atua, buscando continuamente informações sobre o seu negócio?	3	ALTA
02.02	O empresário transmite aos seus funcionários informações básicas sobre a empresa bem como recebe sugestões e críticas?	3	MODERADA
02.03	O empresário participa da elaboração do planejamento da empresa e do seu acompanhamento?	4	MODERADA
02.04	O empresário toma decisões, principalmente nos momentos de adversidade?	3	MODERADA
02.05	O empresário identifica oportunidades por meio da análise de dados?	4	ALTA

Evidências e/ou observações:

PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	20	8	12	0
Obtida	17	7	10	0
Nota	8,5	8,8	8,3	#DIV/0!

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

Nessa dimensão, conforme o quadro 13, a empresa obteve a nota de 8,5, maior pontuação entre todas as dimensões, sendo possível identificar uma vantagem competitiva. Outro aspecto relevante sobre essa dimensão é que todos os requisitos foram avaliados como 3 ou 4, sinalizando que a empresa atende totalmente os requisitos, mesmo que em alguns casos ainda não demonstre evidências objetivas de prática contínua.

Na segunda dimensão são abordados requisitos referentes à liderança, que visa identificar através de 5 requisitos a conduta do empresário dentro do âmbito empresarial e se este tem conhecimento na área de atuação, se busca o aperfeiçoamento, se as informações são repassadas aos funcionários de forma clara e objetiva, bem como se este recebe críticas e sugestões, se participa e acompanha o planejamento estratégico empresarial, se toma decisões em momentos de adversidades e, por fim, se este identifica oportunidades através de análise de dados.

Quanto a relevância, todos os requisitos foram apontados como de relevância moderada ou alta para o sucesso da empresa. É válido ressaltar que a empresa não possui funcionários, contando apenas com a atuação da dona e de consultoras que trabalham de forma autônoma revendendo as peças. Acredita-se que o fato de a proprietária ter formação na área de gestão, bem como de ministrar um treinamento para interessadas em revender as peças, assim como frequentemente orientar as consultoras sobre campanhas, acionamento de garantia e escolha de peças explique o bom desempenho nessa dimensão.

Já em relação a Dimensão 3 que se refere a Pessoas, os resultados podem ser visualizados no quadro 14 a seguir:

Quadro 14 - Pessoas Preenchida

	Requisitos	Avaliação	Relevância
03.01	Há clareza na definição e comunicação das funções e responsabilidades aos colaboradores?	3	MODERADA
03.02	A empresa utiliza critérios de recrutamento e seleção de pessoal (entrevistas, carta de referência, cadastro e etc)?	0	NENHUMA
03.03	A empresa promove, regularmente, treinamentos e desenvolvimento dos seus colaboradores?	2	MODERADA
03.04	Existe um comprometimento dos colaboradores com a empresa?	2	ALTA
03.05	A empresa adota alguma estratégia para evitar a rotatividade de contratações de colaboradores?	0	MODERADA
03.06	A empresa estimula produtividade, iniciativa, criatividade e ou inovação entre seus colaboradores?	3	MODERADA
03.07	Os resultados relativos ao trabalho dos colaboradores têm atendido às expectativas da empresa?	2	ALTA

Evidências e/ou observações:

PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	20	8	16	0
Obtida	12	4	8	0
Nota	6,0	5,0	5,0	#DIV/0!

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

A terceira dimensão aborda requisitos referentes às pessoas, composta por 7 requisitos visando identificar se as práticas de recursos humanos são aplicadas na empresa. Nessa dimensão a empresa obteve nota 6, não apresentando criticidade, mas sendo pertinente o melhoramento.

Nessa dimensão dois itens, referentes à recrutamento e medidas para evitar rotatividade, foram considerados como não aplicáveis à realidade da empresa, já que, como já exposto, a empresa não efetua contratações, valendo-se de um modelo de revenda baseado em benefícios mútuos para empresa e consultoras. Os demais critérios foram avaliados com pontuação 2 e 3, atendendo parcialmente ou atendendo sem evidências.

Nesse sentido, com uma única exceção, todos os itens foram apontados como de relevância moderada ou alta, o fato de a empresa não possuir funcionários no sentido clássico (contratando, treinando, demitindo, etc....) faz com que algumas ações não sejam aplicáveis dada a realidade da empresa.

Em sequência, os resultados da Dimensão 4 que se refere a Saúde e segurança no trabalho podem ser observados no quadro 15:

Quadro 15 - Saúde e Segurança no trabalho Preenchida

	Requisitos	Avaliação	Relevância
04.01	A empresa implementa ações de melhoria do ambiente de trabalho (ergonomia, luminosidade, acústica etc.)?	0	NENHUMA
04.02	As ferramentas, documentos, equipamentos e ou produtos químicos são armazenados em local próprio e de forma adequada?	0	NENHUMA
04.03	Os colaboradores da empresa utilizam EPIs (Equipamentos de Proteção Individual)/ EPCs (Equipamentos de Proteção Coletiva)?	0	NENHUMA
04.04	A empresa apresenta iniciativas de prevenção de acidentes (extintores de incêndio de fácil acesso e no prazo de validade, sinalização adequada de equipamentos e saídas de emergência, etc.)?	0	NENHUMA
04.05	Existe uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA - instalada e em funcionamento na empresa?	0	NENHUMA
04.06	Oferece plano de saúde ou atendimento médico aos colaboradores?	1	BAIXA
04.07	A empresa fornece informações a seus colaboradores sobre saúde e segurança no trabalho (cartazes, folders, etc)?	0	BAIXA
04.08	A empresa realiza treinamentos para seus colaboradores relacionados à saúde e segurança no trabalho?	0	BAIXA
04.09	A empresa apresenta iniciativas de promoção de qualidade de vida dos colaboradores?	0	BAIXA

Evidências e/ou observações:

PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	4	0	0	16
Obtida	1	0	0	1
Nota	2,5	#DIV/0!	#DIV/0!	0,6

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

Conforme pode ser visto no quadro 15, a quarta dimensão é composta por 9 requisitos referentes as práticas de saúde e segurança do trabalho, dos quais, 5 tiveram relevância apontada como “nenhuma” e os outros 4 como “baixa”, sendo 8 não aplicáveis à realidade da empresa e apenas um que a empresa não atende.

Esse resultado é decorrente da estrutura organizacional com processo produtivo terceirizado, logo, a gestão da segurança do trabalho compete às organizações contratadas e, portanto, não fazem parte do escopo da empresa analisada.

Mesmo assim, o único requisito aplicável, relativo à oferta de plano de saúde aos colaboradores, não é atendido pela empresa, o que explica seu baixo desempenho, com pontuação obtida de 2,5, sendo a menor pontuação entre todas as dimensões.

Quando a Dimensão 5 que se refere a Clientes e Marketing, seus resultados estão disponíveis no quadro 16:

Quadro 16 - Clientes e Marketing Preenchida

	Requisitos	Avalia	Relevân
05.01	A empresa possui estratégia de comercialização e marketing?	2	ALTA
05.02	A empresa mantém cadastro de clientes atualizado?	2	MODERADA
05.03	A empresa procura conhecer a opinião dos clientes? Atende as suas críticas e sugestões?	3	MODERADA
05.04	A empresa conhece o perfil dos seus clientes?	3	ALTA
05.05	A empresa conhece o seu mercado e seus concorrentes?	3	ALTA
05.06	Seus produtos e serviços são competitivos em relação à concorrência?	4	ALTA
05.07	A empresa tem canais de distribuição definidos?	4	MODERADA
05.08	A empresa desenvolve seus produtos e serviços de acordo com demandas de mercado?	3	MODERADA
05.09	A empresa tem conhecimento e atende as exigências legais de qualidade para o mercado?	4	ALTA
05.10	A apresentação do produto está de acordo com a exigência do público consumidor?	3	MODERADA
05.11	A empresa tem identidade visual (alinhamento entre marca, fachada, interior, embalagem, material de divulgação etc.)?	3	ALTA
05.12	A empresa está atenta aos artigos previstos no código de Defesa do Consumidor?	4	MODERADA
05.13	A empresa promove sua marca?	2	ALTA
05.14	A empresa investe no desenvolvimento de produtos?	1	MODERADA
05.15	A empresa tem alguma estratégia para comunicação da marca?	2	MODERADA
05.16	A empresa investe na apresentação visual do ponto de venda?	0	ALTA
05.17	A empresa tem registro de patente de marca ou produto?	1	MODERADA
05.18	A empresa tem produto, processo ou serviço diferenciado em relação à concorrência?	1	ALTA
05.19	A empresa promoveu nos últimos 3 anos algum lançamento ou alteração significativa na sua principal linha de produtos?	3	ALTA
05.20	A empresa investe na busca de novos conhecimentos (em publicações, feiras, cursos, redes e etc.)?	2	ALTA
05.21	A empresa investe em inovação nos processos de distribuição?	1	MODERADA
05.22	A empresa planeja desenvolver um produto ou processo inovador para o mercado?	1	MODERADA

Evidências e/ou observações:

PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA: ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	**84**	44	44	0
Obtida	**52**	27	25	0
Nota	**6,2**	**6,1**	**5,7**	**#DIV/0!**

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

A quinta dimensão é composta por 22 requisitos, como pode ser visto no quadro 16, relacionados a clientes e marketing, todos apresentando relevância moderada ou alta para o sucesso empresarial. O requisito 05.16 foi considerado não aplicável pelo fato de a empresa não dispor de espaço físico, tendo suas vendas concentradas no *e-commerce* ou através das consultoras.

A empresa não atende os requisitos 05.14, 05.17, 05.18, 05.21 e 05.22 que são referentes ao desenvolvimento de produtos, registro de marca e patente, diferenciação de produto, processo ou serviço, inovação nos processos de distribuição e sobre a empresa planejar inovar em termos de produtos ou processos.

Nos demais requisitos é possível identificar que, embora a empresa atenda parcialmente ou totalmente, em apenas 4 itens a empresa atende totalmente e dispõe de evidências sobre tais práticas. Nessa dimensão, a empresa obteve nota 6,2 ficando com média satisfatória, mas sendo recomendado o desenvolvimento da dimensão.

A área de Finanças e Custos, analisada na Dimensão 6, teve sua avaliação exposta no quadro 17 a seguir:

Quadro 17 - Finanças e custos Preenchida

	Requisitos	Avaliação	Relevância
06.01	A empresa acompanha com freqüência as despesas tributárias, financeiras e administrativas?	1	MODERADA
06.02	A empresa consegue honrar pontualmente os pagamentos de tributos?	4	BAIXA
06.03	A empresa utiliza os seguintes controles: contas a pagar, contas a receber, estoques, faturamento, compras?	1	MODERADA
06.04	A empresa apresentou resultados financeiros positivos nos últimos 06 meses?	3	ALTA
06.05	A empresa conhece o seu desempenho de vendas, pedidos em carteira, saldo de pedidos, preço e prazos praticados?	1	MODERADA
06.06	A empresa conta com algum tipo de previsão financeira (fluxo de caixa)?	2	MODERADA
06.07	A empresa utiliza algum tipo de sistema de controle de custos e formação do preço de venda?	4	ALTA

Evidências e/ou observações:

PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	28	8	16	4
Obtida	16	7	5	4
Nota	5,7	8,8	3,1	10,0

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

Quanto à sexta dimensão, verifica-se no quadro 17 que a empresa obteve a pontuação de 5,7, sendo, portanto, outra dimensão que deve ser melhorada. No requisito 06.02 foi identificado que a empresa consegue honrar seus tributos, atendendo totalmente aos requisitos e havendo evidências objetivas de pratica contínua, já que isso pode ser consultado a qualquer tempo através do Portal MEI. Entretanto, esse requisito foi considerado de baixa relevância para empresa. Por mais que seja importante atender a legislação vigente e quitar seus tributos, isso não constitui um diferencial competitivo para a empresa.

Por outro lado, a empresa não atende os requisitos 06.01, 06.03 e 06.05, que dizem respeito ao acompanhamento de despesas, controle de contas e desempenho de vendas, fatores considerados com relevância moderada.

Como atribuído no item 06.03, a empresa não realiza controle rigoroso das contas a pagar e receber, estoque, faturamento e compras o que acaba sendo refletido no item 06.04 onde, embora a empresa esteja com saldo positivo, honrando os compromissos não há evidências de prática continua, isso porque não há registro rigoroso das entradas e saídas.

Além disso, é possível identificar através dos requisitos 06.05 e 06.06 que a empresa não tem constância em seu desempenho de vendas, preços e prazos praticados, bem como

quanto a previsão financeira (fluxo de caixa). Apesar disso, o gestor afirma que faz uso de sistema de controle de custos e formação de preços, critério considerado de alta relevância para o sucesso no âmbito empresarial, conforme requisito 06.07.

Por sua vez, os resultados da avaliação da Dimensão 7 que se refere a Tecnologia da informação, podem ser observados no quadro 18:

Quadro 18 - Tecnologia da informação preenchida

	Requisitos	Avaliação	Relevância
07.01	A empresa utiliza microcomputador?	4	BAIXA
07.02	A empresa tem um sistema de gestão integrado?	1	MODERADA
07.03	A empresa utiliza a Internet como fonte de informação?	4	ALTA
07.04	A empresa divulga seus produtos/serviços através de site?	4	ALTA
07.05	A empresa utiliza a Internet como instrumento de compra ou venda?	4	ALTA
07.06	A empresa utiliza softwares específicos?	4	MODERADA

Evidências e/ou observações:

PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	24	12	8	4
Obtida	21	12	5	4
Nota	8,8	10,0	6,3	10,0

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

Conforme o quadro 18, a sétima dimensão é composta por 6 requisitos que visam identificar as práticas da empresa quanto à tecnologia da informação, área que vem crescendo no âmbito empresarial e se tornando primordial para o alcance da vantagem competitiva. Os requisitos buscam identificar se a empresa possuía computador, sistema de gestão integrado, internet como fonte de informação e instrumento de vendas, se utiliza sites para divulgação dos produtos vendidos e se há utilização de *softwares.*

Nessa dimensão a empresa obteve a pontuação de 8.8 por atender totalmente os requisitos e com evidências objetivas de prática contínua em 5 dos 6. Isso se deve ao fato de as vendas da empresa serem realizadas, majoritariamente, através da internet, implicando no uso de computador, softwares de edição gráfica e gestão. Com isso, apenas o requisito 07.02 não é atendido, uma vez que a empresa não dispõe de um sistema de gestão integrado.

Deve-se, no entanto, considerar a data de criação da ferramenta, 2008, assim como a popularização do uso de tecnologias. Com isso, a nota elevada na dimensão pode ser fruto de uma falta de atualização da ferramenta de medição do que de um desempenho realmente bom

da organização. Também por isso, a maioria dos requisitos foram apontados como de baixa relevância, já que não mais ensejam num diferencial para as organizações devido a grande popularização de recursos computacionais nas últimas décadas.

A seguir, no quadro 19, encontram-se os resultados da avaliação da Dimensão 8 que aborda sobre Gestão da produção:

Quadro 19 - Gestão da Produção preenchida

	Requisitos	Avaliação	Relevância
08.01	Qual o grau de automação da empresa (aplicação de técnicas computadorizadas ou mecânicas para melhoria de processos)?	2	MODERADA
08.02	A empresa investe na redução dos custos referentes ao processo produtivo?	3	ALTA
08.03	A empresa terceiriza parte do processo produtivo?	4	MODERADA
08.04	Os produtos e ou serviços que não atenderam às especificações nos últimos 03 meses foram identificados e re-adequados?	2	ALTA
08.05	A empresa conhece e aplica novas tecnologias disponíveis para o desenvolvimento de produtos e processos?	1	MODERADA
08.06	A empresa adota alguma ferramenta de gestão e ou implementa algum programa de qualidade?	2	ALTA
08.07	Existe controle de qualidade na produção?	2	ALTA
08.08	A empresa investe em ações de melhoria na qualidade de produtos/processos (embalagens e rotulagem, design, etc.)?	4	ALTA
08.09	A empresa possui ações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)?	2	MODERADA
08.10	A empresa aloca recursos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)?	1	MODERADA
08.11	A empresa introduziu nos últimos 3 anos algum processo tecnologicamente novo ou significativamente aprimorado?	1	MODERADA
08.12	A empresa investe na aquisição de máquinas, equipamentos e ou tecnologia?	0	MODERADA
08.13	A empresa investe em inovação nos processos de produção?	0	MODERADA

Evidências e/ou observações:

PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	44	20	32	0
Obtida	24	13	11	0
Nota	5,5	6,5	3,4	#DIV/0!

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

A oitava dimensão, conforme observável no quadro 19, é composta por 13 requisitos que têm o objetivo de investigar a conduta da empresa em termos de gestão da produção. Embora todos os itens tenham sido caracterizados como de relevância moderada a alta, conforme item 08.03, a empresa terceiriza a produção dos seus produtos e considera essa prática como baixa para o sucesso empresarial, isso porque embora não ocorram gastos com instalações e operação fabril, a empresa fica distante da produção, o que confere certa vulnerabilidade a limitar-se apenas à inspeção do produto final.

Como exposto nos itens 08.12 e 08.13, não há pretensão de compra de maquinário e/ou equipamentos para produção bem como investimento em inovação nesse quesito, pois isso foram apontados como não aplicáveis. Nesse sentido, a empresa não atende os quesitos 08.05, 08.10 e 08.11 que tratam da aquisição de novas tecnologias, alocação de recursos para pesquisa e desenvolvimento e aquisição de algum processo tecnológico nos últimos três anos.

Apesar disso, como constatado nos itens 08.02 e 08.08, a empresa investe na melhoria e qualidade dos seus produtos e processos, bem como na redução dos custos referentes ao processo produtivo. Mesmo terceirizando sua produção, a empresa realiza melhorias na qualidade de seus produtos através da constante busca por novas tecnologias como a aplicação de vernizes e compostos protetores. Além disso, busca a redução de custos fechando parcerias com empresas de todo o Brasil e obtendo economias de escala na compra de produtos e embalagens, tornando a produção enxuta, o que se reflete no preço repassado ao cliente final.

A Gestão ambiental foi também investigada, na Dimensão 9, e os resultados constam no quadro 20:

Quadro 20 - Gestão ambiental preenchida

	Requisitos	Avaliação	Relevância
09.01	A empresa conhece as questões ambientais pertinentes à sua atividade?	2	BAIXA
09.02	A empresa atende as legislações ambientais especificas (municipal, estadual e ou federal)?	0	NENHUMA
09.03	Existem ações para adequação e ou gestão ambiental adotadas pela empresa?	0	NENHUMA
09.04	A empresa conhece e ou aplica processos de tecnologias limpas (reuso de água, eficiência energética, etc.)?	0	NENHUMA
09.05	A empresa realiza a coleta seletiva de seus residuos sólidos?	0	NENHUMA
09.06	Existe tratamento de residuos liquidos e ou gasosos na empresa?	0	NENHUMA
09.07	A empresa recicla seus residuos?	0	NENHUMA
09.08	Há monitoramento do consumo de energia elétrica?	0	NENHUMA
09.09	A empresa implementa medidas de economia de energia (manutenção preventiva de equipamentos e de instalações; utilização de fonte própria e ou fontes alternativas, ações educativas para mudança comportamental, etc.)?	0	NENHUMA
09.10	Há monitoramento do consumo de água?	0	NENHUMA
09.11	A empresa implementa medidas para economia de água (manutenção preventiva de instalações hidráulicas; reuso de água; ações educativas para mudança comportamental, etc.)?	0	NENHUMA
09.12	Há monitoramento do consumo de matérias-primas e insumos?	0	NENHUMA
09.13	A empresa adota ações para otimizar a utilização de matérias-primas e insumos?	0	NENHUMA
09.14	A empresa aproveita os residuos de seus processos para novos produtos e ou negócios?	0	NENHUMA

Evidências e/ou observações:

PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	4	0	0	4
Obtida	2	0	0	2
Nota	5,0	#DIV/0!	#DIV/0!	5,0

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

Conforme o quadro 20, a nona dimensão é formada por 14 requisitos que exploram como está a atuação no eixo da gestão ambiental. Nessa dimensão, apenas o requisito 09.01 é aplicado à empresa, isso porque embora sua produção seja terceirizada, o gestor afirma que conhece parcialmente as questões ambientais referentes à prática de suas atividades. Inclusive, aponta justamente as dificuldades de atender totalmente à legislação ambiental como um dos fatores preponderantes para terceirizar a produção. Nos moldes atuais, com operações fabris terceirizadas com empresas parceiras que atendem a legislação ambiental vigente, os demais itens não se aplicam à realidade da empresa e, com isso, não receberam atribuições de relevância.

Por fim, a Dimensão 10 que aborda sobre Fornecedores e parcerias, teve seus resultados exibidos no quadro 21, a seguir:

Quadro 21 - Fornecedores e Parcerias

	Requisitos	Avaliaçã	Relevância
10.01	A empresa consegue obter, na compra de insumos e matérias-primas, condições adequadas de: Garantias de prazo de entrega	3	MODERADA
10.02	(...) condições adequadas de: Custos de transporte	3	ALTA
10.03	(...) condições adequadas de: Financiamento	0	NENHUMA
10.04	(...) condições adequadas de: Facilidade de comunicação	3	BAIXA
10.05	(...) condições adequadas de: Cumprimento das especificidades técnicas	3	ALTA
10.06	(...) condições adequadas de: Qualidade	3	ALTA
10.07	(...) Preço	3	ALTA
10.08	Reposição de produtos com defeito ou em não conformidade com as especificidades técnicas e de qualidade	4	MODERADA
10.09	A empresa já estabeleceu alguma parceria com clientes, fornecedores, centros de ensino e pesquisa ou entidades de apoio, relacionado à: Ensaios para desenvolvimento e melhoria de insumos, produtos e processos	1	BAIXA
10.10	(...) relacionado à : Compra de insumos/equipamentos	1	BAIXA
10.11	(...) relacionado à : Treinamento de colaboradores, clientes ou fornecedores	1	BAIXA
10.12	(...) relacionado à : Ações conjuntas de marketing	2	ALTA
10.13	(...) relacionado à : Troca de idéias e informações	3	ALTA
10.14	(...) relacionado à : Qualificação Empresarial	1	MODERADA
10.15	A empresa tem encontrado um ambiente favorável a parcerias?	2	BAIXA
10.16	A empresa tem obtido resultados concretos e econômicos nessas parcerias?	0	BAIXA
10.17	A empresa promove algum tipo de ação social?	1	MODERADA
10.18	A empresa participa ou tem disposição/interesse em participar de algum tipo de rede de empresas?	1	BAIXA

Evidências e/ou observações:

PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	64	24	16	28
Obtida	35	17	9	9
Nota	5,5	7,1	5,6	3,2

Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

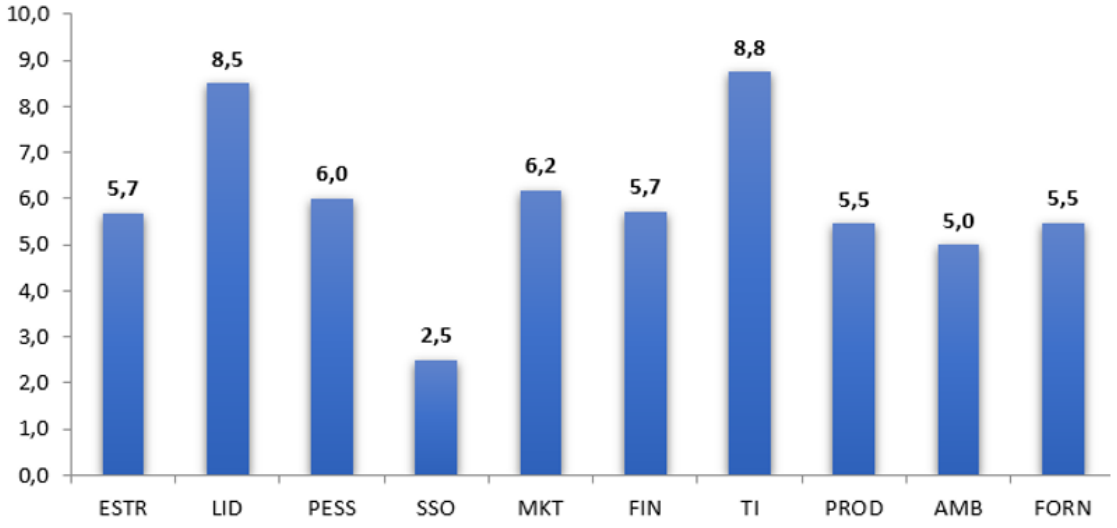
Por fim, a décima e última dimensão é composta por 18 requisitos que têm o objetivo de investigar a relação da empresa com os fornecedores e parceiros. O requisito 10.03 não se encaixa na realidade da empresa já que esta utiliza capital próprio e, com isso, não apresentando no cenário atual relevância para o sucesso da empresa. Além disso, como exposto nos requisitos 10.15 e 10.16, embora a empresa identifique um cenário parcialmente favorável ao fechamento de parcerias, ainda é uma prática pouco explorada, com isso, não há resultados concretos ou retorno econômico, sendo os dois itens identificados como de baixa relevância.

Nessa dimensão, destaca-se o requisito 10.08, que trata da "Reposição de produtos com defeito ou em não conformidade com as especificidades técnicas e de qualidade". Esse requisito diz respeito à garantia das peças, um dos pilares do funcionamento da empresa e um dos principais diferenciais, já que a empresa oferece 1 ano de garantia de suas peças contra defeito de fabricação, o que confere tranquilidade a muitos consumidores na aquisição de suas peças. Por isso, o critério foi apontado como de alta relevância e obteve desempenho 4, já que a empresa atende totalmente e possui evidências de prática contínua.

Por outro lado, os requisitos 10.14 e 10.17, referentes ao estabelecimento de parcerias voltadas à qualificação empresarial e ao desenvolvimento de algum tipo de ação social, não são atendidos, mesmo tendo sua relevância apontada como moderada.

Conclusa a análise individualizada das dimensões, a ferramenta de diagnóstico apresenta uma análise geral da empresa, voltada para a pontuação global ou estratificada por relevância dos quesitos, independente da dimensão analisada. Os resultados das pontuações gerais podem ser vistos no Gráfico 1:

Gráfico 1: Nota geral da empresa por dimensões



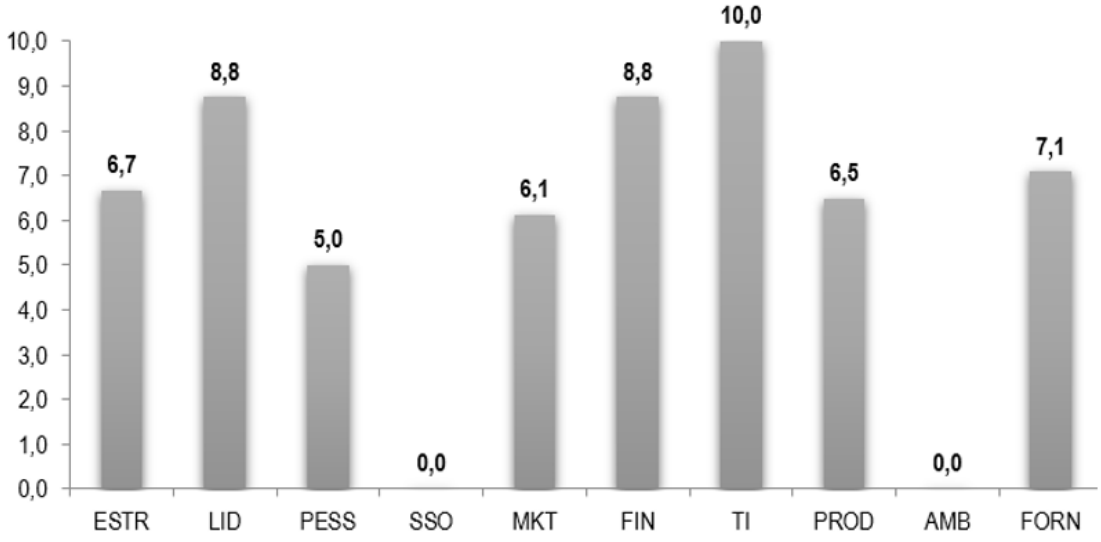
Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

Conforme exposto no Gráfico 1, a empresa destaca-se em termos de Liderança e Tecnologia da informação, desempenho 8,5 e 8,8, respectivamente e, como já mencionado, reflete o fato da principal gestora ter formação na área de gestão e que a maior parte das operações da empresa ocorrem em ambiente virtual.

Já a dimensão 4, saúde e segurança no trabalho, foi a que obteve a menor pontuação, 2,5. Em decorrência da terceirização da produção e de não possuir funcionários, uma vez que até mesmo as revendedoras não se enquadram como mão de obra própria, essa dimensão teve sua análise bastante prejudicada, já que mais da metade dos critérios foram descritos como de nenhuma relevância e os demais de baixa relevância. Mesmo assim, o desempenho foi insatisfatório nesses requisitos pouco relevante. Nas outras 7 dimensões referentes à Estratégias, Gestão de pessoas, Marketing, Finanças, Gestão da produção, Gestão ambiental e Fornecedores, a empresa obteve pontuação geral mediana, com notas variando entre 5 e 6,2. Esses resultados podem ser atribuídos aos baixos investimentos feitos pela organização, não contar ainda com funcionários, não ter um espaço físico, concentrado suas vendas em poucos canais, reflexo também de se tratar de uma empresa que está há poucos anos no mercado.

Além da avaliação geral, a ferramenta de diagnóstico disponibiliza ainda a avaliação do desempenho apenas para os quesitos considerados como de alta relevância para a organização. Esses resultados podem ser vistos no Gráfico 2:

Gráfico 2: Nota da empresa por dimensões, somente nos requisitos de ALTA relevância.



Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

A partir da análise do Gráfico 2, verifica-se que o desempenho da organização apenas nos critérios de alta relevância é superior ao seu desempenho geral. Por essa visão, a empresa fica com notas acima de 7 em quatro dimensões: Fornecedores, 7,1; Liderança, 8,8; Finanças, 8,8 e TI com nota 10.

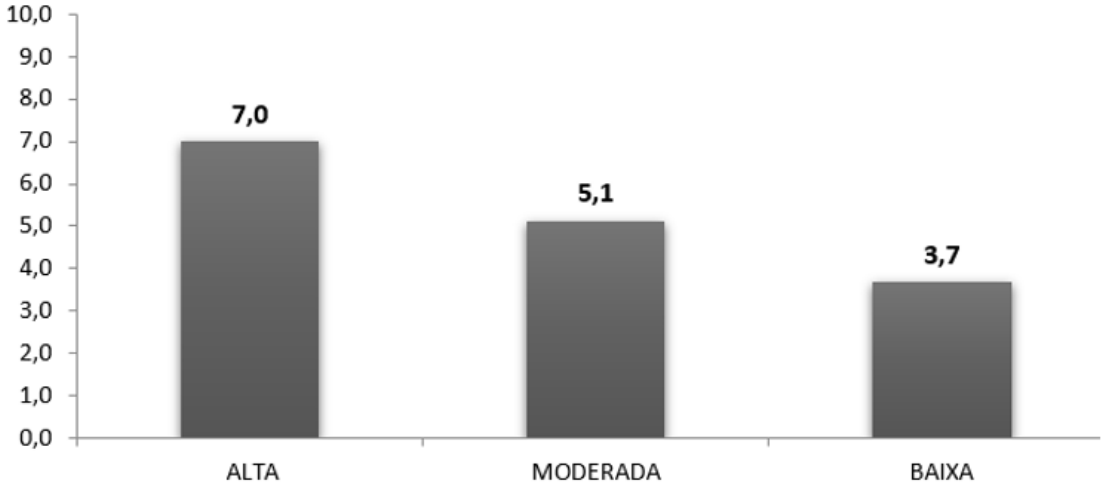
Outros 4 critérios tiveram desempenho mediano, sendo avaliados com notas entre 5 e 7: Estratégias, 6,7; Pessoas, 5; Marketing, 6,1 e Produção, 6,5.

Já as dimensões de Saúde e segurança do trabalho e Gestão Ambiental não pontuaram nessa análise pelo fato de nenhum dos critérios que os compunham foi indicado como de alta relevância.

Ainda sobre o Gráfico 2, dessa vez comparando com o gráfico 1, verifica-se que houve aumento do desempenho em seis dimensões quando analisados apenas os critérios apontados como de alta relevância.

Por isso, para evidenciar esse resultado, no Gráfico 3 consta o desempenho da organização estratificado pela relevância dos requisitos, ou seja, os critérios foram agrupados pelo grau de relevância, independente da dimensão que faça parte.

Gráfico 3: Nota da empresa por relevância de requisitos.



Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

Conforme exposto no Gráfico 3, a empresa apresenta nota 7 para os requisitos de Alta relevância, 5,1 para os de Moderada e 3,7 para os de baixa, mostrando outra perspectiva sobre o resultado superior do Gráfico 2 em relação ao Gráfico 1.

Apesar do desempenho geral mediano, a empresa ao menos consegue demonstrar desempenho superior nos requisitos considerados de alta relevância para a organização. Todavia, como tanto o desempenho quanto à relevância foi indicado pelos gestores, é mais que razoável que direcionassem seus esforços justamente para os critérios que eles próprios consideram de maior importância para o sucesso da organização e, devido ao tamanho da empresa e por não se tratar de uma empresa madura e consolidada, acabem faltando recursos diversos, quer sejam materiais ou de pessoais, para aplicar em áreas vistas como menos essenciais.

4.2 Proposta de melhorias

Conforme discutido na metodologia, as ações de melhoria serão propostas justamente sobre aqueles requisitos que atualmente não são atendidos pela organização, mas que foram indicados como sendo de maior relevância para seu sucesso.

Foram identificados 17 requisitos, distribuídos em seis dimensões, que necessitam de melhoramento urgente, sendo 16 apontados como de relevância moderada e apenas um como de alta.

Na Dimensão 01: Estratégias e planos, foram identificados três requisitos críticos: não atendidos, mas relevantes para a organização. No caso, os requisitos 01.02 “Este

planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?", 01.04 "Os resultados do planejamento são analisados com frequência e medidas são com frequência e medidas são tomadas para a melhoria contínua?" e 01.09 "A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?".

Quanto a esses requisitos, a empresa precisa desdobrar seu planejamento em termos de metas que possam ser acompanhadas periodicamente, o que facilitará o alcance de seus objetivos e o cumprimento do requisito 01.02. Isso possibilitará, inclusive, o acompanhamento frequente e, a partir disso, a proposição de melhorias, atendendo assim o requisito 01.02. Por fim, ao instituir um programa de melhoria da qualidade e produtividade, teria meios para acompanhar a evolução de seus produtos, além de atender ao requisito 01.09.

A Dimensão 05: Clientes e marketing, foi a que apresentou mais requisitos em estado crítico, sendo quatro de relevância moderada e um de alta. A empresa não atende os seguintes requisitos: 05.14 "A empresa investe no desenvolvimento de produtos?", 05.17 "A empresa tem registro de patente de marca ou produto?", 05.18 "A empresa tem produto, processo ou serviço diferenciado em relação à concorrência?", 05.21 "A empresa investe nos processos de distribuição?" e 05.22 "A empresa planeja desenvolver um produto ou processo inovador para o mercado", sendo o item 05.18 de alta relevância.

Em relação a esses requisitos, apenas o item 05.17 pode ser realizado, dada a estrutura atual da empresa de terceirização de sua produção. A gestão da empresa planeja realizar o registro de sua marca nos próximos meses, tendo até iniciado pesquisas sobre registro de marca e consultado o INPI.

Em termos da Dimensão 6: Finanças e custos, a empresa não atende os requisitos 06.01 "A empresa acompanha com frequência as despesas tributárias, financeiras e administrativas?", 06.03 "A empresa utiliza os seguintes controles: contas a pagar, contas a receber, estoques, faturamento, compras?" e 06.05 "A empresa conhece o seu desempenho de vendas, pedidos em carteira, saldo de pedidos, preço e prazo praticados?".

O desempenho pode ser aprimorado com um maior controle financeiro, abrangendo suas despesas, mas também acompanhando as rubricas contábeis clássicas, atendendo assim os itens 06.01 e 06.03. Além disso, essas ações melhorariam o controle de informações financeiras, propiciando posterior análise e determinação do desempenho de vendas, pedidos, preços e prazos, atendendo assim o item 06.05.

Apesar do excelente desempenho na Dimensão 07: Tecnologia da informação, a empresa não atende o requisito 07.02 "A empresa tem um sistema de gestão integrado?" cuja relevância foi apontada como moderada.

A aquisição de um sistema integrado de gestão, embora possa apresentar um custo significativo para a organização, pode trazer vantagens diversas que podem até impactar outras dimensões, já que, por exemplo, seu uso adequado poderia atender os requisitos da Dimensão 06.

Em relação à Dimensão 08: Gestão da produção, as dimensões 08.05 “A empresa conhece e aplica novas tecnologias disponíveis para o desenvolvimento de produtos e processos?”, 08.10 “A empresa aloca recursos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)?” e 08.11 “A empresa introduziu nos últimos 3 anos algum processo tecnologicamente novo ou significativamente aprimorado?”.

Como já mencionado, a empresa terceiriza suas atividades produtivas, o que acaba afastando-a do pro processo produtivo como um todo. Desse modo, é razoável que a organização não consiga melhorar seu desempenho nessa dimensão enquanto adote essa estratégia de elaboração de seus produtos.

Por último, na Dimensão 10: Fornecedores e parcerias, a empresa não atende aos requisitos 10.14, referente ao estabelecimento de parcerias voltadas à qualificação empresarial e 10.17, referente ao desenvolvimento de algum tipo de ação social.

A empresa poderia buscar uma aproximação junto ao Sebrae afim de buscar algum tipo qualificação/apoio, atendendo assim o item 10.14. Quanto ao item 10.17 e por se tratar de uma empresa com público majoritariamente feminino, a empresa poderia ficar atenta à participação em alguma ação social voltada para este público, como por exemplo ações do dia das mulheres, dia das mães e outubro rosa, podendo até participar através da distribuição de brindes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da realização de uma revisão de literatura e posterior desenvolvimento de estudo de caso com aplicação de uma ferramenta de diagnóstico, foi possível realizar um diagnóstico empresarial em uma microempresa individual que atua no setor de venda de acessórios no estado do Rio Grande do Norte.

A partir da coleta e tratamento dos dados, foi possível constatar que a empresa demonstrou desempenho satisfatório em apenas duas dimensões: Liderança e Tecnologia da informação, desempenho de 8,5 e 8,8, respectivamente. Por outro lado, o desempenho na Dimensão Saúde e segurança do trabalho foi considerado como crítico sendo avaliado em apenas 2,5. Nas outras sete dimensões a empresa obtiveram desempenho mediano com notas variando entre 5 e 6,2, resultados considerados compatíveis com a realidade de empresa nova no mercado e de baixo investimento, não contando ainda com funcionários próprios e loja física.

Por outro lado, quando analisado o desempenho apenas nos requisitos de alta relevância, verifica-se melhora nas pontuações obtidas. Quando os requisitos são agrupados de acordo com sua relevância, os de alta obtiveram nota 7 frente a 5,1 dos de relevância moderada e 3,7 dos de baixa relevância, o que pode significar um bom direcionamento dos recursos escassos da organização.

Quanto aos requisitos críticos, aqueles que a organização não atende, mesmo sendo de relevância alta ou moderada, foram encontrados 17, distribuídos em 6 dimensões. Ao analisar cada um deles, verificou-se que 10 são passíveis de melhoramento a partir de ações da organização, sendo sua maioria de baixo custo. Aqueles que não são possíveis de melhoramento estão ligados à terceirização das atividades produtivas.

REFERÊNCIAS

AHMAD, N.; SEYMOUR, R. G. Defining entrepreneurial activity: definitions supporting frameworks for data collection. Paris: **Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD**, 2008.

BARNEY, J. B. HESTERLY W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

BARSANO, P. R. **Gestão Ambiental.** 1.ed. São Paulo: Erica, 2014.

BARWISE, P. ELBERSE, A. HAMMOND, K. Marketing and the internet: a research review. London: **London Business Hall**. 2002.

BASS, B. M. Leadership and performance beyond expectations. **New York: Free Press**. 1985.

BERNARDES, D. P. G.; MIRANDA, L. C. Quatro histórias da utilização de informação econômico-financeira nas micro e pequenas empresas: lições para futuros empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista. V.5, n.3, p.84-98, 2011.

BERNARDI, L. A. **Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BOXALL, P., PURCELL, J., WRIGHT, P. M. Human resource management: Scope, Analysis andSignificance. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. (2009).

BRASIL, Ministério do Trabalho e Previdência. **PORTARIA Nº 672, DE 8 DE NOVEMBRO DE 2021**, 2021.

BRITO, A. G. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão estratégica da informação: análise e propostas de melhorias às pequenas empresas do setor de serviços. **Revista da micro e pequena empresa,** Campo Limpo Paulista. V. 3, n. 2, p.91-105. 2009.

CALACHE, L. D. D. R.; PEDROSO, C. B.; LIMA J, F. R.; CARPINETTI, L. C. R. – Proposta de um Modelo de Avaliação e de Seleção de Fornecedores de Manutenção Industrial. **Gestão e Produção**, São Carlos, 2019.

CRESCITELLI, E.; SHIMP, T. Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação. São Paulo: **Cengage Learning.** 2012.

DOTTO, VANESSA REUTER. **Sistema de Gestão ambiental: Estudo de caso em uma agroindústria de laticínios**. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSM, Santa Maria, 2012.

FRANZ, L. A. D. S., AMARAL, F. G., E AREZES, P. M. F. M. Modelos de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho: uma revisão sobre as práticas existentes e suas características. **Revista Gestão Industrial**, *[S. l.]*, v. 4, n. 4, p. 138–154, 2008.

KAUFMAN, B. E. **“The Development of HRM in Historical and International Perspective.”** (2008).

KINGESKI, Adriana Aparecida Inglez. **Diagnóstico organizacional**: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., **Anais**...Bauru. UFPR, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10ª ed. Prentice Hall, 2000.

LEGGE, K. Human resource management. The Oxford Handbook of Work and organization. **Oxford University Press.** 2006.

LIMA, E. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. **REGE. REGE**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187, abr/jun., 2010.

LIMA, Flavia Traldi de; GEMMA, Sandra Francisca Bezerra. Prazer e sofrimento no trabalho: vivências na produção de semijoias. **Psicologia & Sociedade**, v. 31, 2019.

MALAQUIAS, R. F.; ALBERTINI, A. L. Por que os gestores postergam investimentos em tecnologia da informação? Um estudo de caso. **Revista da administração contemporânea.** RAC, Curitiba. V. 15, n. 6, p. 1120-1136. 2011.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos.** São Paulo: Atlas. 2012.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial.** New York: Harper & Row. 1973.

MONTERO, María José; ARAQUE, Rafael A.; REY, Juan Miguel. Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility. **Safety Science**, *[S. l.]*, v. 47, n. 10, p. 1440–1445, 2009.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning. 2011.

PELTIER, J. W.; ZHAO, Y.; SCHIBROWSKY, J. A. Technology adoption by small business: na exploratory study of the interrelationship of owner and environmental factors. **International small business jornal.** v. 30, n. 4, p. 3-20. 2012.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus. 1990.

PTSOMAS, E. L.; FOTOPOULOS, C. V.; KAFETZOPOULOS, D. P. Motives, difficulties and benefits in implementing the ISSO 14001 Environmental Management System. Management of Environmental Quality: Na **International Journal** (Emerald Goup) Vol. 22, No. 4, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Relatório interno “Sobrevivência das empresas mercantis brasileiras**”, 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Sã Paulo, 2014.

SILVA, M. M. **O trabalho preciso e precioso nas fábricas de semijoias em Limeira-SP. 2018**. 2018. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas, Limeira, SP.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOBRAL, F. PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall. 2008.

THOMAZ, José Carlos e cols. Benefícios da aglomeração de firmas: evidência do arranjo produtivo de semijoias de Limeira. **Revista de Administração**, v. 46, n. 2, pág. 191-206, 2011.

THRULOGACHANTAR, P.; ZAILANI, S. **The influence os purchasing strategires on manufacturing performance**. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 22, p. 641-663. 2011

TRALDI, F. L. **Vivências relacionadas ao trabalhar na produção de semijoias: Contribuições da ergonomia e da psicodinâmica do trabalho**. 2017. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, SP.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.