



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

AMOM CAETANO DA SILVA

**DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO EMPRESARIAL APLICADO EM
UMA FARMÁCIA POPULAR EM MOSSORÓ/RN**

MOSSORÓ-RN

2022

©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 vinculadas 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.

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

S581d Silva, Amom Caetano da.
Diagnóstico e Intervenção Empresarial aplicado
em uma farmácia Popular em Mossoró / Amom Caetano
da Silva. - 2022.
51 f. : il.

Orientador: Fábio Chaves Nobre.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2022.

1. Diagnóstico. 2. Intervenção. 3. Empresarial.
4. Consultoria. I. Nobre, Fábio Chaves, orient.
II. Título.

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.

AMOM CAETANO DA SILVA

**DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO EMPRESARIAL APLICADO EM UMA
FARMÁCIA POPULAR EM MOSSORÓ/RN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr., Fabio Chaves Nobre – UFERSA.

MOSSORÓ-RN

2022

AMOM CAETANO DA SILVA

**DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO EMPRESARIAL APLICADO EM UMA
FARMÁCIA POPULAR EM MOSSORÓ/RN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal Rural do Semi-Árido
(UFERSA), Centro de Ciências Sociais Aplicadas
e Humanas como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 13 / 06 / 2022.

BANCA EXAMINADORA

FABIO CHAVES
NOBRE

Assinado de forma digital por FABIO
CHAVES NOBRE
Dados: 2022.06.13 19:27:30 -03'00'

Prof. Dr. Fábio Chaves Nobre – UFERSA
Presidente

MARIZA CAMILA DE
MIRANDA

Digitally signed by MARIZA CAMILA
DE MIRANDA
Date: 2022.06.13 19:45:42 -03'00'

Mestranda Mariza Camila de Miranda- PPGA/UFERSA
Primeiro Membro

DocuSigned by:

Joselânia Bento

7ABE3D4A45E44A8...

Mestranda Francisca Joselânia da Silva Bento – PPGA/UFERSA
Segundo Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Yauh Tzevaot, o Deus Criador de tudo e todos que existem. Á Ele a honra, a glória, a força, o poder e todo o domínio pelos séculos dos séculos. Amém!

Agradeço à minha família, em especial á minha amada esposa, Elissandra Vanessa. Uma mulher valorosa, que me ensinou alguns princípios como perseverança, superação, força de vontade e me apoiou até o fim, no início dessa nova fase.

Agradeço ao meu pai, Romão Caetano da Silva e minha mãe, Abilene Lima e Silva, pela educação e pelo caráter com que me ensinaram nesta caminhada, e às minhas maravilhosas irmãs Amanda, Monalisa e Naama, que me incentivaram e me apoiaram durante essa caminhada.

Agradeço ao Prof. Fábio Nobre, que foi além de orientador, um mestre e uma inspiração acadêmica.

Agradeço à Edilson Araújo pela mentoria e apoio durante a execução desse trabalho.

Agradeço aos meus amigos e colegas de classe que em momentos importantes da minha vida me ajudaram e dos quais tive oportunidade de ajudar também, estreitando laços.

RESUMO

Em face as mudanças globais e em nível local propiciadas pelo mercado, as pequenas empresas precisam estar preparadas, o que torna relevante o Diagnóstico Empresarial. Esta pesquisa de cunho bibliográfico mostra que as consultorias externas diagnosticam problemas e recomendam melhorias com base em ferramentas que analisam o ambiente interno e externo de um negócio para estabelecer um posicionamento, traçar metas e determinar como atingi-las. Na abordagem, de cunho qualitativa, que tem como princípio um caráter mais subjetivo, buscando compreender os fenômenos através da coleta de dados narrativos, estudando as particularidades e experiências individuais, apresentados neste estudo de caso, para auxiliarem na gestão de uma empresa que atua no ramo farmacêutico de venda de medicamentos e produtos de higiene e beleza localizada numa avenida principal da cidade de Mossoró – RN. Essa pesquisa foi revelante e desafiadora no contexto de dificuldades que a empresa enfrentava, uma vez que diante das situações que apresentaram e de forma simultânea, a consultoria, o diagnóstico e a intervenção aconteceram e foram decisivas com ações rápidas e precisas em áreas delicadas, que permitiram que empresa escapasse da falência.

Palavras-chaves: Consultoria. Diagnóstico. Intervenção.

ABSTRACT

In view of the global and local changes brought about by the market, small companies need to be prepared, which makes the Business Diagnosis relevant. This bibliographic research shows that external consultancies diagnose problems and recommend improvements based on tools that analyze the internal and external environment of a business to establish a position, set goals and determine how to achieve them. In the approach, of a qualitative nature, which has as its principle a more subjective character, seeking to understand the phenomena through the collection of narrative data, studying the particularities and individual experiences, presented in this case study, to assist in the management of a company that operates in the pharmaceutical branch selling medicines and hygiene and beauty products located on a main avenue in the city of Mossoró – RN. This research was revealing and challenging in the context of difficulties that the company faced, since in the face of the situations that presented and simultaneously, the consultancy, the diagnosis and the intervention happened and were decisive with fast and precise actions in delicate areas, which allowed the company to escape bankruptcy.

Keywords: Consulting. Diagnosis. Intervention.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Serviços de Consultoria	20
Figura 2 – Natureza dos Serviços	21
Figura 3 – Relacionamento entre consultores e clientes	23
Figura 4 – Matriz Swot (FOFA).....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relatório de Vendas.....	39
Tabela 2 - Matriz GUT.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz GUT.....	40
Quadro 2 – Análise de SWOT.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
ABRAFARMA	Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3 JUSTIFICATIVA	15
4 REFERENCIAL TEÓRICO	15
4.1 CONSULTORIA	17
4.2 DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO EMPRESARIAL	24
5 METODOLOGIA.....	27
6 ESTUDO DE CASO (PROBLEMA EMPRESARIAL).....	29
6.1 CONTEXTO.....	29
6.2 EMPRESA ANALISADA	29
6.3 HISTÓRICO	30
6.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	31
6.4.1 Missão	33
6.4.2 Visão.....	33
6.4.3 Valores	34
6.4.4 Aspectos Políticos e Jurídicos	34
6.5 PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS	35
6.6 PLANEJAMENTO.....	35
6.7 ESTRATÉGIA	35
7 APRESENTAÇÃO DO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	38
8 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EMPRESARIAL	46
9 CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

Empreender é um sonho compartilhado por milhões de pessoas no mundo inteiro, que almejam ter a tão sonhada independência financeira, seja por opção, uma escolha de livre e espontânea ação ou por uma necessidade, motivadas pelos mais diversos objetivos, dentre os quais, podemos destacar em relação a segunda opção, o desemprego, assustadoramente crescente em nossa sociedade. Independentemente das motivações, o sentimento de que move o pensamento empreendedor é o que une todos os dispostos a obterem uma situação financeira melhor e para isso buscam seus objetivos de forma legal e inteligente, baseando-se nos princípios da administração para nortear suas ações e decisões. De acordo com Maximiano (2006), administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 12): “a palavra administração vem do latim *ad* (direção para, tendência) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza um a função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro”. Administração é a aplicação de técnicas com o intuito de estabelecer metas e operacionalizar o seu alcance pelos colaboradores participantes das organizações a fim de que se obtenha resultados que satisfaçam as necessidades de seus clientes assim como às suas próprias.

Para obter êxito, segundo Chiavenato (1997) é necessário compreender que o conceito de administração têm relevância em qualquer cenário criado pelo empreendedor, para que assim consiga atingir seus objetivos planejando ações, pensando a longo prazo, se antecipando às falhas e correndo riscos.

Enquanto isso, num contexto de mundo cada vez mais globalizado, onde as tendências atuais indicam que os negócios informais estão migrando para a formalidade, e que nos últimos anos, inclusive, podemos perceber um aumento significativo no empreendedorismo de oportunidade, que acontece quando o empreendedor se acha desempregado e resolve usar suas habilidades para desenvolver um negócio próprio e o formaliza em uma empresa.

Por outro lado, também existem as pequenas empresas que geralmente são constituídas por organizações familiares que vem passando de geração em geração, com isso algumas por não saberem planejar e gerir de forma profissional o seu negócio, acabam misturando negócios com questões pessoais, levando a empresa à erros, prejuízos e até mesmo, à falência.

Farmácias são um tipo de empreendimento que atendem as necessidades básicas do ser humano. Ela está no segundo nível da hierarquia de Maslow. Ela é basicamente, um estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de

atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica.

O ramo farmacêutico vem crescendo significativamente desde 2008, principalmente as grandes redes. Alguns especialistas afirmam que apesar de estarem perdendo mercado, as pequenas farmácias não vão ser engolidas pelas grandes redes e se forem bem administradas, apresentando boas margens, as farmácias independentes têm toda condição de sobreviver. O presidente da ABRAFARMA (Associação Brasileira de redes de Farmácias e Drogarias) afirma que as pequenas e independentes farmácias também crescem e aumentam as vendas, porém não no mesmo ritmo que as redes.

Partindo para o campo da Administração de Negócios, gestão é a forma como você administra ou gerencia sua equipe, sua empresa, seus documentos, suas ações. Enfim, gestão é um processo na qual resultados são obtidos de forma positiva, quando a própria gestão é feita de forma profissional, com controles e indicadores que quando operados, forneçam para a empresa, dados capazes de ajudar na tomada de decisões.

A diferença entre administração e gestão é justamente a “forma” como é gerida a área. Para Dias (2002), Administração e Gestão são termos comuns não apenas para profissionais, mas no vocabulário de todos essa intercambialidade leva a uma compreensão de são sinônimos. Para Ferreira (2004), aborda no início da sua obra temática “Gestão ou Administração?”, faz um paralelo com outras línguas, como o Francês e Inglês, e indica que a mesma confusão acontece com o Português. Gestão seria mais apropriado para um bem privado e administração para um bem público.

Falando-se em setor farmacêutico, embora seja antigo e bem consolidado aqui no Brasil, e mesmo estando entre os ramos que mais crescem no país, precisa estar sempre se atualizando e aprendendo sobre gestão. Todos os anos classes inteiras, em diversas faculdades, nos mais distintos lugares estão se formando e adentrando no mercado de trabalho, seja como empregados ou como “gestores” iniciando o seu negócio próprio.

Conforme Noronha (2011), os profissionais deixam as faculdades com conhecimento técnico, mas específico em sua área de atuação, mas com pouca ou sem nenhuma noção do universo que envolve a administração. Sabem anatomia, fisiologia, farmacologia, farmacotécnica, mas sem a mínima noção de como se estrutura e se administra um negócio.

Ao concluir a graduação, o farmacêutico, na grande maioria das vezes, vê na drogaria a primeira oportunidade de trabalho e, mesmo que não seja a opção mais desejada ou sem possuir

o perfil e preparação adequados, acaba partindo para atuar nesse tipo de estabelecimento (CONSELHO REGIONAL DE FÁRMACIA, 2013).

Saber gerir um negócio é tão essencial quanto ter a noção, de uma vez, estando admitido numa empresa, conhecer seu *modus-operandi* e suas próprias atribuições como empregado, da mesma forma é preciso estar ciente da responsabilidade de manter um negócio operacional. Esses muitos profissionais farmacêuticos, formados aos milhares e com as vagas de trabalho restritas, estão encontrando uma saída para driblar a saturação do mercado. Ser dono de nosso próprio negócio.

A profissão de farmacêutico vem sofrendo mudanças nas últimas décadas. Desde então, o setor e o profissional estão convivendo com uma dualidade entre o comércio e o estabelecimento de assistência farmacêutica. Nesse contexto o profissional deixou de ser apenas um prestador de assistência farmacêutica e está se transformando num comerciante de produtos prontos.

Profissionais farmacêuticos, têm de ter em mente, bem definidos, conceitos e suas responsabilidades que um bom profissional deve ter para atender de forma eficiente e eficaz o paciente, e enquanto gestor, deve conhecer conceitos básicos de gestão empresarial, para que, dentre outras coisas, ele tenha a habilidade de gerir a empresa sem que, no entanto, isto se oponha ou entre em contradição à sua ética profissional (GRAMMS e LOTZ, 2004).

O farmacêutico é um ótimo técnico, mas uma boa parte, tem dificuldades em gerir a sua farmácia, então é salutar que o profissional também conheça ferramentas capazes de ajudar nessa gestão, contudo não abra mão de uma atenção farmacêutica de qualidade e com um diferencial competitivo. Uma farmácia com uma gestão eficaz pode prosperar e motivar mais profissionais (ASSOCIAÇÃO DOS FARMACÊUTICOS PROPRIETÁRIOS DE FARMÁCIAS DO BRASIL, 2008).

O papel do farmacêutico está em constante evolução e existe uma crescente necessidade de adaptação ao desenvolvimento científico da área, novas tecnologias emergentes, visões de mercado e as necessidades dos usuários da farmácia (HEPLER, 1999). É destacado o fato de que o farmacêutico ideal deve conciliar suas ações como agente promotor de saúde, gerenciador e administrador. Porém, esta tarefa nem sempre é de fácil execução. Além de haver uma busca por um profissional comprometido com a farmacologia do paciente, também existe a busca por ser um gestor que desenvolva suas habilidades em conformidade com a ética da sua profissão, para que desenvolva suas ações de forma harmônica e, compatíveis com seus valores éticos, financeiros e econômicos.

É preciso estar preparado para as oscilações de mercado, para a concorrência, guardadas as devidas observações, levando em consideração que esses fatores podem desencadear uma guerra de preços que pode beneficiar a população, mas pode causar uma “empurroterapia”, que é a venda de mais produtos em maior volume, para conseguir cobrir os custos fixos do negócio (OLIVEIRA *et al.*, 2005).

Nesta árdua caminhada do empresário, ter conhecimento e saber se posicionar diante de um mercado tão competitivo, é fundamental. Descontroles nos processos que regem a gestão, inevitavelmente, podem ocasionar prejuízos, perdas e até a falência da empresa, caso não sejam encontradas, diagnosticadas e resolvidas tais dificuldades.

2 OBJETIVOS

A realização deste trabalho, tem por objetivo descobrir possíveis falhas nos processos comerciais e administrativos da empresa, mostrando a importância do diagnóstico e intervenção empresarial, bem como, praticar estratégias de melhorias na vida das empresas.

Este trabalho visa também fazer um Estudo de Caso em uma empresa do ramo de farmácia no intuito de levantar possíveis dados, fazer o diagnóstico e aplicar uma proposta de intervenção empresarial para sanar os prováveis problemas encontrados, visto que o momento que as empresas viveram, foi um momento de uma crise global que abrange diversos setores.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Associada à proposta do objetivo geral, tem-se como proposta de objetivos específicos, as seguintes etapas:

- **Primeira Etapa:** Levantamento administrativo e financeiro da empresa;
- **Segunda Etapa:** Definir a Identidade Organizacional da Empresa: Negócio, Missão, Visão e Valores;
- **Terceira Etapa:** Elaborar um Diagnóstico Empresarial da Farmácia Popular em Mossoró, a partir das ferramentas de gestão Ciclo PDCA, Matriz SWOT, identificando o cenário estratégico e da Matriz GUT a priorização dos problemas;
- **Quarta Etapa:** propor para a empresa uma proposta de Intervenção apontando os pontos fracos ou fraquezas encontradas na consultoria realizada.

3 JUSTIFICATIVA

No cenário mundial atual, percebemos que inúmeras transformações socioeconômicas, afetando de forma significativa o comportamento das organizações e com o acirramento da competitividade no cenário econômico, está fazendo com que estas organizações busquem aprender e desenvolver técnicas administrativas que auxiliem a gestão na tomada de decisão de forma eficaz. Em geral, uma fatia expressiva das organizações tem muita dificuldade de compreender técnicas de gestão que facilitem a administração das mesmas, o que vai comprometer seu desempenho em tempos de dura concorrência.

Acredita-se assim, que um diagnóstico empresarial e a aplicação de uma intervenção empresarial, através de uma consultoria é um serviço que se encaixa perfeitamente no contexto da empresa e será útil no processo que será proposto. No processo do diagnóstico empresarial será possível detectar e analisar com mais cuidado os problemas e as falhas, que impedem que os objetivos traçados pelos gestores sejam alcançados. A partir desse diagnóstico serão elaboradas ações na tentativa de eliminar as dificuldades presentes nas áreas distintas da empresa, otimizando dessa forma os seus procedimentos mais complexos (ECHEVESTE. 2010).

No diagnóstico, a cooperação de todos os que fazem parte do processo sistêmico é de suma importância para o planejamento de revitalização da empresa. De acordo com os resultados do diagnóstico serão feitos ajustes ou mudanças, que podem ser radicais, na estrutura empresarial com o objetivo de adaptá-la à realidade atual do mercado. Através deste, teremos, como administradores em processo de formação, melhores condições de encontrar as falhas e identificar as soluções possíveis para a organização.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica tem por finalidade, oferecer um suporte do conhecimento acumulado até o momento para o pesquisador, assim como permitir ao leitor o entendimento do trabalho. Uma boa base teórica permite que mesmo os não familiarizados com o tema em questão possam compreendê-lo como um todo.

As referências teóricas que serão utilizadas para o desenvolvimento do trabalho proposto, referem-se aos seguintes temas: Planejamento, Estratégia, Planejamento Estratégico, Marketing, Plano de Marketing, Pesquisa de Mercado e Serviços em saúde.

Neste capítulo será efetuado um levantamento bibliográfico, em fontes secundárias, sobre a Consultoria Empresarial, focada neste segmento, considerando suas características próprias. O Diagnóstico realizado a partir da Consultoria e as melhorias sugeridas para a empresa serão apresentadas ao final deste.

Para o desenvolvimento deste estudo, foram adotados procedimentos metodológicos. Na primeira etapa, foi feito um levantamento bibliográfico, em fontes secundárias, sobre Consultoria, Diagnóstico e Intervenção Empresarial focada neste segmento, considerando suas características próprias.

Também foi necessária uma pesquisa documental para traçar o perfil e o histórico da Farmácia Popular em Mossoró. Na segunda etapa, houve entrevistas dos profissionais e colaboradores da pequena empresa. Já na terceira e última etapa, serão aplicadas propostas de intervenção empresarial. Ao adotar o estudo de caso, por meio desses métodos, acredita-se que foi possível encontrar resultados satisfatórios a partir da descrição, compreensão e interpretação dos fenômenos que envolvem o ambiente do estabelecimento.

O tema é aprofundado com uma descrição das principais características das micro e pequenas empresas, da área farmacêutica em cidades interioranas, além de apontar dados específicos sobre a situação atual dos microempreendedores. Ademais, o TCC apresenta um estudo sobre a adequação da Farmácia Popular em Mossoró em novas formas de gerir o próprio negócio, bem como uma análise sobre o estudo, somando-se a uma apresentação de alternativas de resoluções das dificuldades que serão encontradas para essa pequena empresa em questão, durante nossa caminhada nesse contexto.

O desenvolvimento desse relacionamento com a Farmácia Popular em Mossoró, que possui apenas uma loja, numa avenida principal em um dos maiores bairros da cidade de Mossoró – RN, tem a intenção de apresentar à gestora, um breve parecer sobre gestão, seus desdobramentos e aplicações na rotina da empresa, e dessa forma aumentar, não somente, o lucro do estabelecimento, mas transformar a gestão administrativa e financeira mais eficiente e eficaz. Por isso, pretende-se responder quais são as ações necessárias para que a empresa ofereça condições de sustentabilidade e capacidade financeira para honrar seus compromissos. Pode-se dizer que a escolha do tema de planejamento de “Diagnóstico de Intervenção

Empresarial” se justifica por ser necessário para uma empresa, independentemente do seu porte, tenha condições de suficientes de manter-se competitiva no mercado.

4.1. CONSULTORIA

Quando os objetivos de um planejamento, existindo ou não, caso não sendo possível seguir as determinações que ele ordenava, o empresário tem a opção de solicitar auxílio para “remediar” situações desfavoráveis em seu ambiente de trabalho. Então entra em cena a figura da Consultoria.

A consultoria é um aconselhamento, um trabalho de diagnóstico onde são identificados os problemas e indicadas propostas de melhorias ou correções, não necessitando a execução por parte do consultor (JACINTHO, 2004). Porém, isso não o exime das suas responsabilidades em relação ao projeto por ele desenvolvido (OLIVEIRA, 2010).

A consultoria se apresenta como o principal meio de gerenciar as rápidas mudanças no contexto organizacional mundial e a necessidade de conhecimento especializado. Para Oliveira (2013), esta situação ocorre também no Brasil, resultante da globalização da economia, em decorrência do crescimento do parque empresarial e da necessidade de atualização de técnicas e métodos de gestão.

A Consultoria, do latim – *consultare* – que significa: dar e receber conselhos, aconselhar e também receber conselhos (PEREIRA, 1999), num remonte à períodos bíblicos, apontado por Quintella (1994), mostra um registro da história da consultoria como sendo o primeiro, tendo como primeiro consultor executivo Arão, irmão de Moisés, e para alguns, antes dele, Noé que recebeu consultoria de seu sogro Jetro e seu avô Matusalém, para a construção da arca. Também em outros contextos, povos e culturas, podemos citar os Magos Chineses (PEREIRA, 1999. p. 40), que pela “observação sistemática e inteligente de fenômenos naturais”, de forma rústica e primitiva, bem como o Oráculo de Delfos, que também tinha esse caráter, apoiavam na tomada de decisões.

Digressões e especulações históricas à parte, esta consultoria visa ajudar as pessoas a resolver problemas que as impedem de alcançar seus objetivos em qualquer área de suas vidas, seja pessoal ou profissional. Segundo Oliveira (2013, pág. 113) *apud* Alves, Dias e Monsore, (2015), com a revolução industrial, aumentou a demanda por profissionais qualificados, ocasionando o surgimento da primeira empresa de consultoria que foi criada pelo engenheiro químico Arthur D. Little. Em meados do século passado, sob a influência de um grupo de

psicólogos sociais, com os mais recentes desenvolvimentos na gestão científica, o aconselhamento começou a ser sistematizado, a partir da década de 1960. É aí que faz sentido aconselhar as empresas (PEREIRA, 1999).

Em nosso tempo, a atividade de consultoria é cada vez mais necessária e promissora. Nesse ambiente de incertezas e mudanças, constantes e indefinidas, as organizações precisam de uma grande variedade de informações e habilidades. Precisam, muitas vezes, de um suporte que faça-as enxergar em médio e longo prazo. A Análise FOFA, mais conhecida como a matriz Swot, que identifica suas forças e oportunidades e também suas fraquezas e ameaças, é um forte aliado na detecção e apontamento de problemas com suas soluções no cotidiano das empresas.

Tavares (2005) conceitua o termo SWOT da seguinte forma:

[...] o conceito de SWOT – forças (Strengths), fraquezas (Weakness), oportunidades (Opportunities), ameaças (Threats), ou em sua tradução FOFA, relacionando em ordem diferente os mesmos significados, [...]. Nesse enfoque, o planejamento contempla a relação entre as condições externas e internas (TAVARES, 2005, p. 39).

Consultoria, no entanto, é um processo executado, por um ou mais pessoas, que é interativo, independente, que atua externamente ao problema em análise, com a finalidade de apresentar um conjunto de opções de mudanças aos empresários, para a tomada de decisões da empresa (CROCCO; GUTTMANN, 2010).

De acordo com Parreira (1997), o serviço de consultoria se dá quando um cliente fornece ou requisita pareceres, opiniões, estudos, análises a um profissional especializado, contratado para auxiliar, apoiar e orientar o trabalho administrativo. O autor ainda salienta que, consultoria funciona como uma troca, onde são dadas informações sobre a empresa, afim de que o consultor consiga diagnosticar e propor melhorias aos problemas encontrados.

Essas informações servem de base para que, de posse do diagnóstico, as empresas estejam atentas aos cenários que se configuram e a estarem organizadas e atualizadas, em relação as mudanças de mercado e inovações em seus produtos e serviços, para que sejam competitivas e possam estar à frente de seus concorrentes.

A consultoria, igualmente, tem um papel essencial no auxílio aos gestores e em sua tomada de decisões para que sejam corretamente avaliadas e processadas, para que os resultados sejam satisfatórios em relação ao aumento do lucro e ao próprio crescimento do negócio e também, prevenir possíveis fracassos ou prejuízos em suas atividades.

Para Parreira (1997), de forma ampla a consultoria abrange o fornecimento de determinada prestação de serviço por meio de diagnósticos e processos com o propósito de levantar as necessidades do cliente identificando soluções e recomendando ações. De posse dessas informações o consultor desenvolve, implanta e viabiliza o projeto de acordo com a necessidade específica de cada empresa.

A consultoria também trabalha com a prestação de serviço com diagnósticos e processos com o propósito de avaliar necessidades do cliente, e mediante levantamento de informações, para propor soluções para problemáticas descobertas que possam impactar a vida e a saúde da empresa. Aconselhar pequenas empresas é uma forma de promover mudanças na organização. Para Quintella (1994), a atividade consultiva de hoje é entendida á ação gerencial executiva para prevenir e impedir a deterioração das organizações. Para as pequenas empresas, a consultoria é a base dos gestores organizar. Independentemente da definição do autor, fica claro que o aconselhamento é um processo que envolve pessoas e atitudes em torno de um objetivo em comum.

Segundo Oliveira (2010), a consultoria empresarial é definida como um processo que requer interatividade, é quando um agente externo assume a função de auxiliar a liderança nas tomadas de decisão, mesmo não possuindo o controle efetivo da situação, ficando responsável para conduzir possíveis propostas de melhoria na empresa. A Consultoria pode ser caracterizada como um serviço prestado por um indivíduo ou mais, uma empresa especializada, de forma independente, desde que seja qualificada para identificar e apontar soluções internas, analisar atividades e procedimentos internos da empresa, de maneira que, seja possível propor ações adequadas a sua realidade e sugerir as intervenções necessárias para alcançar os objetivos propostos.

Os serviços de consultoria empresarial, auxiliam aos gestores quando o há necessidade de desenvolver um trabalho em parceria, sendo amplamente analisado, com todas as suas particularidades, dentro da empresa, considerando seu tamanho, a cultura organizacional na qual ela está inserida, estando a disposição os recursos necessários disponíveis para uso, levando em consideração, os ambientes interno e externos para alcançar todos os resultados com eficiência (PEREIRA, 1999).

Na tipificação da consultoria, para Jacintho (2004), as abordagens variam conforme o enfoque que os autores pretendem explanar. Dentre os diversos enfoques consideram-se: a natureza do serviço a ser executado, analisado como um conjunto de diferentes etapas e

métodos; o modelo de intervenção a ser adotado; a forma como o profissional atua; a estrutura e amplitude da consultoria; etc.

Como exemplo de classificação considerando a natureza do serviço a ser executado, Kurb (1986) propõe os seguintes serviços descritos na figura 01:

Figura 1: Serviços de Consultoria



Fonte: adaptado de Kurb (1986) e outros.

A figura 01 evidencia a relação dos serviços de consultoria. Desta forma, o diagnóstico empresarial se refere a diagnosticar problemas e fornecer soluções aos clientes. Além de propor soluções, além de supervisionar e treinar a equipe. Entretanto, consultores só comentam quando solicitados.

Para pequenas empresas que buscam desenvolvimento de mercado, de acordo com as suas dificuldades e os objetivos do cliente, escolherão o tipo de consulta que terá o que contratar. Para Kurb (1986) e outros, os tipos de consultoria variam conforme o enfoque que o autor pretende abordar. São eles:

1) Diagnóstico empresarial: O consultor estuda os recursos, resultados, políticas e padrões de gestão da organização, determina seus pontos fortes e fracos e identifica os principais problemas que afetam o desempenho do negócio;

2) Pesquisas e estudos especiais: O trabalho do consultor foca em assuntos vitais para a organização do cliente e apresenta um relatório final ao final do trabalho para discussão com o cliente;

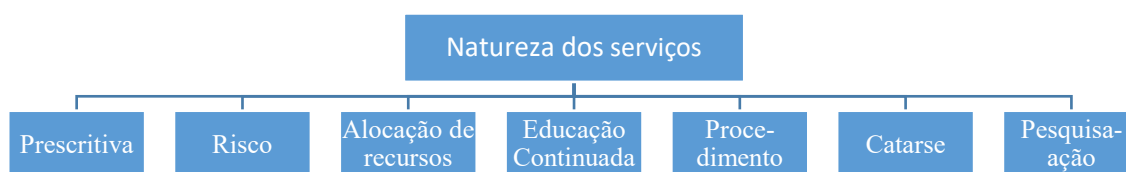
3) Elaboração de soluções para problemas específicos: Neste serviço, o cliente precisa mais do que diagnóstico, precisa de soluções para problemas específicos. O trabalho será feito quando o cliente entender que recebeu uma solução adequada para o problema;

4) Assistência na implementação: Após o diagnóstico e elaboração da solução, a empresa cliente poderá necessitar de suporte à implantação. Pode envolver selecionar e treinar pessoas, ajudando os gerentes a mobilizar as pessoas para os resultados desejados;

5) Aconselhamento: O comportamento do consultor em sentido estrito: responder perguntas quando solicitado. No entanto, você deve ter cuidado para não desempenhar o papel de árbitro, a decisão será do cliente.

Pereira (1999) deu a mesma classificação da natureza dos serviços prestados, afirmando que a consultoria organizacional tem as mesmas dimensões da mudança que se deseja implementar, podendo propor os seguintes focos: estratégia, estrutura, cultura, modelo de gestão, produto, processo.

Figura 2: Natureza dos serviços



Fonte: adaptado de Pereira (1999).

A figura 2 evidencia a natureza dos serviços de consultoria, são elas:

1) Prescrição (médico-paciente): Peça a um consultor para diagnosticar e receitar remédios para resolver o problema. Ele tem que apontar o que está errado e o que está certo. Pode-se dizer que a consultoria é do tipo normativo, onde o consultor analisa a organização, opina e busca corrigir erros. Essa ação das pequenas empresas muitas vezes compensa seu crescimento.

2) De Risco: O consultor propõe uma forma de alcançar a melhoria financeira da empresa, geralmente no curto prazo. Sua compensação está vinculada a alcançar essa melhoria. Muitas vezes, uma abordagem de mudança radical é usada. Essa abordagem, embora eficaz em

curto espaço de tempo, tem sido questionada devido às graves consequências envolvidas em cortes de gastos e demissões;

3) Alocação de recursos: Neste modelo, os recursos necessários são alocados à empresa cliente para solucionar determinado problema. É claro que neste caso a empresa se preocupa em alocar recursos possíveis para solucionar seus problemas;

4) Educação Continuada: onde os consultores atuam como educadores, enxergando a empresa como uma organização que aprende. Nesse gênero fica claro que a consultoria não se trata mais de resolver problemas, mas de projetar o futuro da empresa e desenvolver treinamentos para facilitar o aprendizado.

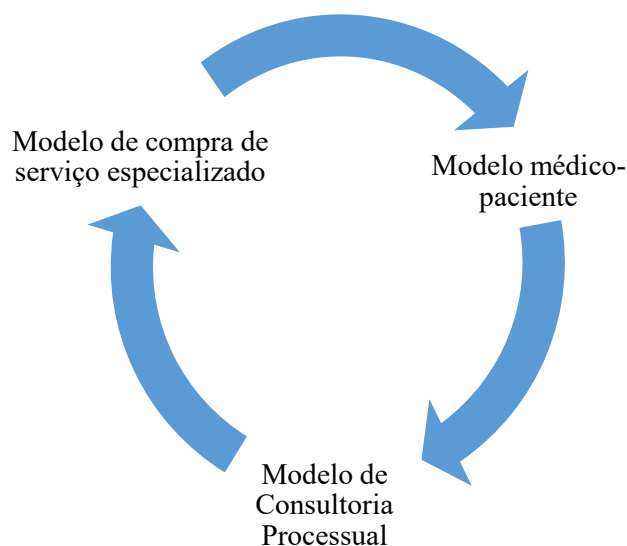
5) Procedimento: O consultor atua como facilitador do processo decisório. Assume-se que a organização sabe como resolver seus problemas, mas não sabe a melhor forma de utilizar seus próprios recursos. Esse tipo de entendimento é que a consultoria simplesmente ajuda os gestores a fazer melhor uso de seus recursos;

6) Catarse: Os conselheiros criam uma atmosfera propícia à expressão de emoções e tensões, o que muitas vezes impede o exame rigoroso de questões que afetam a organização e a impedem de funcionar adequadamente. O conselheiro é como um muro de lamentações, permitindo que qualquer desperdício emocional existente floresça e o use para um bem maior;

7) Pesquisa-ação: É um dos modelos de consultoria mais eficazes, pois envolve ações conjuntas do consultor e do cliente. O papel do consultor é documentar o modelo de mudança e fornecer feedback sobre o que está acontecendo, permitindo que o cliente decida se o esforço de mudança deve ser revisado, interrompido ou acelerado.

Considerando o modelo de relacionamento entre consultores e empresas clientes, e na tentativa de diferenciar a consultoria processual de outros tipos de consultoria, Schein (1972) estabeleceu três tipos básicos de consultoria:

Figura 3: Relacionamento entre consultores e clientes



Fonte: Adaptado de Schein (1972).

1) Modelo de compra de serviços especializados: o consultor é especialista e vende seus serviços profissionais. Obviamente, nesse tipo, o consultor vende seu conhecimento. Para pequenas empresas sem profissionais qualificados na organização, consultores vender seus conhecimentos os torna úteis para a empresa.

2) Modelo médico-paciente: peça a um consultor para fazer um diagnóstico, identificar problemas e indicar tratamentos adequados para melhorar os resultados empresa cliente. Entende-se que os consultores fazem diagnósticos e propõem soluções. Essa ação das pequenas empresas é essencial porque identifica o problema e a melhor solução organização.

3) Modelo de Consultoria Processual: O foco está na própria percepção do cliente compreender e agir sobre os fatores interligados que ocorrem no ambiente. clientes e Consultores trabalham juntos. Vale ressaltar que neste gênero o trabalho acontece em conjunto quando ambos os consultores e clientes estão envolvidos no processo. Para pequenas empresas, é fundamental que os clientes entendam seu comportamento para que não repitam os mesmos erros.

Araújo (2006) mencionou que a consulta é baseada em Sobre a formulação da política estratégica da empresa. O autor enfatiza Algumas:

- Funções de consultoria e assessoria buscando esclarecer outras preocupações Comum;

- Desenvolvimento mútuo de ideias entre consultoria e gestão, procurando resolver o problema;
- Esforçar-se constantemente para mudar, sempre buscar um diagnóstico preciso fragilidades organizacionais;
- Imparcialidade no ato de fazer observações e aconselhamentos. Este procedimento é mais fácil e menos contraditório que os feitos pelos gestores, já que estes podem ser responsáveis por algumas situações passíveis de observação.

O Diagnóstico Empresarial, será o próximo passo. Trata-se de uma ferramenta de extrema importância para a realização da consultoria com sucesso. A partir deste, quando bem feito, obtém-se dados preciosos para apoiar o processo de tomadas de decisões.

4.2 DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO EMPRESARIAL

Um dos trabalhos desenvolvidos pela figura de um consultor é o diagnóstico empresarial. Para isso, é necessário compreender a situação atual dos aspectos internos e externos da empresa, a partir da análise para enxergar os pontos positivos e negativos em seu processo de gestão (OLIVEIRA, 2010). Um diagnóstico empresarial será o primeiro passo para identificar e apontar determinados problemas e chegar a soluções, analisando uma ou mais áreas da empresa.

O governo absorveu o termo "diagnóstico" na medicina. Com um simples exercício de comparação, podemos observar que algumas expressões utilizadas na medicina apresentam semelhanças na gestão. Para Pereira (1999), podemos relacionar termos como “doença” a “deficiência”, “remédios” a “correção”, “tratamento” a “aplicação”, o que nos permite relacionar organismos a empresas como as conhecemos.

Cada diagnóstico é feito basicamente pela observação dos sintomas que aparecem na aparência e no comportamento do paciente. Quando é descoberta a doença, tratada com o medicamento certo, o paciente será curado e poderá voltar a gozar de plena saúde e poderá ter sua vida normal restabelecida. Segundo Pina,

“o Diagnóstico de Administração de Empresas se constitui num método de levantamento e análise, em dado momento, das causas de baixa produtividade, do desempenho da administração e da potencialidade da empresa, identificando as deficiências e desequilíbrios, com a vista à elaboração de um programa de reorganização e a facilitar a tomada de decisões.” (PINA, 1987, p. 57)

Diagnóstico empresarial, para Oliveira (2010) é um processo fundamental para o aperfeiçoamento contínuo das empresas. É com o diagnóstico empresarial que se identificam os pontos prioritários a serem revisados para melhorar a performance da gestão operacional e estratégica. O diagnóstico permite:

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

Em termos de diagnóstico, é necessário utilizar o conhecimento profissional para intervir nas mudanças da empresa de forma a atingir o objetivo de melhorar e aperfeiçoar o desempenho empresarial. Para Brown (1970), o objetivo do diagnóstico da empresa é detectar e apontar pontos fracos e pontos fortes da firma para melhorar suas capacidades e corrigir os primeiros dentro do escopo e utilizar os segundos para melhorar a qualidade das informações nas quais se baseiam as decisões futuras da empresa. Em suma, corrige o desenvolvimento da empresa e organiza a função de suas engrenagens.

Para os propósitos deste estudo, a inspiração foi encontrada na definição proposta por Brown (1970). Assim, o diagnóstico empresarial permitirá aos gestores compreender os fatores de sucesso do seu negócio e determinar as ações necessárias para aproveitar ao máximo os fatores que impactam positivamente a organização e controlar aqueles que impactam negativamente. No diagnóstico empresarial, duas situações devem ser identificadas: a situação real atual da empresa, a situação atual observada e os resultados que foram alcançados; e a situação futura esperada em relação aos resultados esperados. Qualquer item relacionado ao processo de planejamento, organização, avaliação e mudança de programa para qualquer função ou atividade da empresa será considerado uma questão administrativa. No entanto, o papel de um consultor empresarial em assuntos administrativos pode ser o mais amplo possível.

Segundo Rosa (2001, p. 41), "Um diagnóstico empresarial é a investigação e análise da condição de uma empresa para avaliar sua saúde ou eficiência". Por meio dele, além de fornecer as recomendações de ações necessárias para solucionar os problemas identificados, também é possível verificar a existência de problemas que afetam a organização e suas causas.

Segundo Kurb (1986), dada a natureza dos serviços prestados, o diagnóstico empresarial tem o efeito de investigar os recursos, resultados, políticas e processos de uma organização, que servirão de base para determinar os pontos fortes e fracos do negócio.

Na Intervenção empresarial, é encontrar formas de otimizar a estrutura da empresa, com base no diagnóstico empresarial realizado entre fevereiro e novembro de 2021, na Farmácia Popular em Mossoró, com uma abordagem prática de acompanhamento diário nas áreas de finanças, marketing e gestão de vendas, sempre em linha com a situação anterior e atual da empresa.

Aprimorado a partir de Blake e Mouton (1978) a importância da intervenção, definida como o significado de alguém fazendo algo para outra pessoa, com o propósito de quebrar o ciclo caótico. Segundo Lima (2014), toda consultoria é em si, baseada na própria ação de intervenção, ou seja, atuar como intermediador no processo de tomada de decisão que mudará a direção da organização.

Deste ponto de vista, a intervenção é um processo que atua em vários estágios de consultoria, assumindo um caráter de implementação de mudanças, mais especificamente relacionadas ao tipo de problema encontrado. Como se depreende Lima (2014), a intervenção acontece na forma como as pessoas envolvidas pensam e se comportam no dia-a-dia da organização, geralmente são responsáveis por problemas, seja através das ações conscientes ou inconscientes do sujeito, ou ainda é uma questão de agir ou não agir.

Nesse sentido, o indivíduo faz o que está definido porque percebe que este é o melhor caminho a seguir. Tanto no âmbito pessoal como no profissional, tanto o indivíduo como a empresa sofrem o reflexo da intervenção do consultor externo.

No entanto, há uma questão a ser enfrentada, pois às vezes, a relação que produz o processo é muito entrelaçada, como uma verdadeira corrente, chegando a atingir, inclusive, outros processos. Sempre que os efeitos do resultado de ação a ser executada tiverem a potencialidade de atingir um processo que não seja parte do escopo, é imprescindível, que ação seja avaliada, alinhada e aperfeiçoada. É necessário entender que a partir do momento em que os efeitos de uma decisão possam exceder os limites de um determinado processo, a autoridade deve ser conferida à liberdade de nele intervir. (LIMA, 2014)

Na abordagem dessa premissa, há um fator a ser considerado, pois a leitura do parágrafo anterior parece uma intervenção quando o consultor avalia o processo. Acontece que nem toda intervenção de um consultor externo indicam mudanças voluntárias no processo; muitas delas acontecem porque as pessoas envolvidas no processo querem participar da intervenção porque vão contribuir para o resultado do processo.

Abordagens não invasivas aumentam o trabalho e a responsabilidade consultores e líderes internos que devem se comprometer com o trabalho que a empresa quer

desenvolver, pois se não participar, os resultados serão pequenos e não valerá a pena a consultoria, se mudanças não acontecerem. O mundo mudou e é necessário se adaptar, criando a nova mentalidade de que é preciso uma preparação para gerir, inovar e vencer.

Lima (2014, p.186) afirma que “uma característica importante nesse processo é utilizar o método não invasivo, cuja tática é a de que o consultor externo (independente) praticamente não aparece”. O consultor externo vai agir apontando os problemas e sinalizando para a equipe de consultores internos os procedimentos a serem tomados para solução das dificuldades encontradas.

5 METODOLOGIA

Visando uma readequação da gestão do negócio e das práticas de administrativas e financeiras na empresa, iniciaremos com um diagnóstico empresarial da situação do início do acompanhamento e em utilizaremos uma abordagem intervencionista para estabelecer processos e o controle do negócio.

No tocante à forma de abordagem desde trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa é caracterizada como descritiva, sendo não qualificável. Sendo diferente da quantitativa, que envolve técnicas de estatística, sendo assim traduzida em números das opiniões e informações para serem classificadas e analisadas, conforme Gil (2002).

Para compreendermos melhor a interligação das operações empresariais, que é a preocupação fundamental ao estudarmos e aplicarmos o diagnóstico empresarial, passemos a identificar a empresa como um sistema aberto.

A respeito da classificação do estudo, Mattar (1996) afirma que para construir análises relevantes e coerentes de dados e informações, métodos de pesquisa são utilizados para construir e aprimorar o conhecimento necessário para atingir objetivos predeterminados. Sendo assim, este estudo é descritivo porque "descreve a realidade abordando quatro dimensões: a descrição, o registro, a análise e a interpretação dos fenômenos atuais e a observação de seu funcionamento no presente" (LAKATOS e MARCONI, 2017, p. 112).

Neves (1996) nos diz que a pesquisa qualitativa é realizada durante o seu desenvolvimento e não busca avaliar ou correlacionar eventos ocorridos ou utilizar ferramentas estatísticas para análise dos dados. Pode mostrar um maior foco de interesse, ao contrário da pesquisa quantitativa.

Retomando o raciocínio relacionado ao propósito da pesquisa, Vergara (1990) articula que a intenção primordial da pesquisa intervencionista é intervir na realidade da pesquisa para mudar a situação apresentada, não só para propor soluções para os problemas, mas para propor soluções de forma diferente e participativa, e abordando essas questões com o objetivo de rever as práticas de gestão que resultaram em uma série de prejuízos na empresa e para criar rotinas de fluxo de caixa, resolver pendências financeiras da empresa com credores e indicar formas de estruturação do negócio para torná-lo novamente lucrativo.

Em relação aos meios de investigação, Neves (1996) nos diz que a pesquisa qualitativa é realizada durante o seu desenvolvimento e não busca avaliar ou correlacionar eventos ocorridos ou utilizar ferramentas estatísticas para análise dos dados. Pode mostrar um maior foco de interesse, ao contrário da pesquisa quantitativa. Quanto à classificação das pesquisas realizadas, foi utilizada a classificação orientada por Vergara (1990), que foi qualificada em dois termos: fins e meios. Os seguintes tipos de pesquisa, classificados pelos critérios propostos por Vergara (1990), foram empregados neste estudo:

- a) Quanto aos fins: exploratória, por sua natureza investigativa e de sondagem; pois, embora exista uma vasta literatura sobre diagnóstico e intervenção empresarial, sob vários ângulos de análise, o que torna o problema de pesquisa investigado neste estudo ainda pouco trabalhado. É neste sentido que se fez necessária uma abordagem exploratória: para levantar quais os elementos necessários que devem compor essa análise, assim como as teorias relevantes para pensá-lo.
- b) Quanto aos meios: pesquisa bibliográfica, para a fundamentação conceitual dos temas abordados, e pesquisa de campo. Possui, também, características de observação participante e de estudo de casos, pois, ficou circunscrita a uma organização.

Tratou-se a presente pesquisa por meio de estudo de caso, que para Cervo e Bervian (2002, p. 57), possibilita pesquisar "...um determinado grupo para examinar aspectos variados de sua vida", proporcionando ao consultor um vislumbre mais aproximado das dificuldades experimentadas dentro do ambiente da empresa estudada. Em um aspecto indispensável do processo para Gil (1999, p.58), "um estudo de caso caracteriza-se por um estudo aprofundado e detalhado de um ou vários assuntos para permitir um conhecimento amplo e detalhado".

Segundo Vergara (1990), a pesquisa de campo caracteriza-se por investigações empíricas em que fenômenos são observados "in loco" ou ocorreram ou possuem elementos para explicá-los, podendo ou não envolver participação em observação, teste, entrevista e

aplicação. questionário. Para Gil (1999), a pesquisa de campo é desenvolvida onde ocorrem fatos ou circunstâncias, e seus resultados são geralmente mais confiáveis, muitas vezes mais econômicos e com maior probabilidade de fornecer dados confiáveis.

Uma metodologia utilizada, que também colaborou, foi o modelo de consultoria do tipo “médico-paciente”, tratada aqui no item 2.1 – Consultoria, na página 14 deste trabalho. Trata-se de um estudo qualitativo do tipo pesquisa-diagnóstico. Para a obtenção dos dados, foram realizadas pesquisas bibliográficas, conversas direcionadas com a gestora da empresa, também, foi empregada a observação participante onde foram acompanhadas as rotinas da empresa.

Os dados foram coletados através do questionário preliminar e as respostas foram obtidas em entrevistas com apenas com a gestora, na fase inicial da consultoria. Neste contato, os respondentes, foram esclarecidos quanto aos objetivos da pesquisa, quanto ao entendimento das questões formuladas e, também, informados sobre a autorização formal dada pela instituição para que a mesma fosse objeto do estudo de caso.

6 ESTUDO DE CASO (PROBLEMA EMPRESARIAL)

6.1 CONTEXTO

Em janeiro de 2021, a Farmácia Popular em Mossoró ME – LTDA., passou por momentos difíceis, devido a problemas de ordem financeira. A ingenuidade e a tomada de decisões erradas, bem como, a crise deflagrada pela Pandemia do Covid-19, iniciada no ano anterior e com desdobramentos que veremos ainda para os próximos anos na economia brasileira, prejudicaram um negócio promissor e colocava em risco a sua continuidade. Os dados colhidos em algumas visitas ao prédio da farmácia eram desanimadores, ao mesmo tempo que se tornaram desafiadores.

Como citado no início deste trabalho, a Farmácia Popular em Mossoró fica em Mossoró – município da região Oeste Potiguar, cidade que possui mais de 300 mil habitantes, uma cidade polo do oeste potiguar, sendo a segunda maior cidade do Estado.

6.2 EMPRESA ANALISADA

A empresa FARMÁCIA POPULAR EM MOSSORÓ, é uma farmácia de medicamentos de referência, genéricos e similares, com início de suas atividades em fevereiro deste ano, pouco

antes de ser declarada a Pandemia do Covid-19. Prestes a completar 2 anos, no dia 4 de dezembro. Sob os cuidados da farmacêutica e também proprietária Gracione Gama Nonato Leal, inscrita no Conselho Regional de Farmácia – CRF nº 2123; com localização na Zona Leste da cidade, no Grande Alto de São Manoel, nas proximidades do escritório de atendimento da CAERN.

Localiza da numa avenida arterial da cidade, a Av. Presidente Dutra, no Alto de São Manoel, o negócio contava com dois funcionários inicialmente, juntamente com a farmacêutica responsável pela farmácia e seus esposo que assumiu tarefas administrativas no negócio. Com uma loja pequeno porte, são ofertados além de medicamentos de uso geral, produtos de beleza, acessórios para bebês, entre outros.

6.3 HISTÓRICO

A Farmácia Popular em Mossoró, foi fundada em 27 de agosto de 2019. Atua no mercado de venda de medicamentos de referência, genéricos, similares, cosméticos e produtos de beleza e higiene adulto e infantil.

Gracione Gama Nonato Leal, natural de Mossoró – RN, é farmacêutica formada pela UFRN em Natal, casada com Alexsandro Leal Vicente, reside em Mossoró há 6 anos, assina como responsável técnica e gerente da empresa. Antes de iniciar o próprio negócio, nesse meio tempo, trabalhou em farmácias de manipulação e pequenas farmácias aqui na cidade mesmo.

O negócio é de caráter familiar. A gestão, no início era de responsabilidade do Sr. Alexsandro Leal Vicente, esposo da proprietária.

O acesso às informações a respeito da Farmácia Popular em Mossoró foi privilegiado. É interessante destacar esse dado, pois é compreensível que, de certo modo, essa relação pudesse incidir sobre os resultados da pesquisa. Para o desenvolvimento de um diagnóstico empresarial detalhado, procurou-se diversificar as avaliações e cruzar informações entre os resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica, entrevista com a gestora, com a finalidade de descobrir os gargalos e identificar as possíveis causas das dificuldades na empresa.

Pode-se ressaltar que, ao contrário do que foi imaginado inicialmente, os colaboradores da farmácia deram sugestões relevantes para o desenvolvimento de uma possível intervenção dessa pequena empresa.

A Farmácia Popular em Mossoró, até se iniciarem os problemas financeiros, contava com dois funcionários, que trabalham 8 horas por dia, atendendo aos clientes no balcão e ajudavam em outras atividades necessárias na parte comercial.

Com uma rotatividade de clientes excelente quando abriram suas portas, o que garantiu logo imediatamente, com que o fluxo de vendas fosse alto; isto, graças ao grande número de moradores dessa região da cidade, que vão mensalmente à farmácia em busca de tratamento contínuo para suas doenças. Porém, como já explicitado anteriormente, a intenção deste Trabalho de Conclusão de Curso é também, além, trazer luz à questões que deixaram a empresa uma saia justa nos setores administrativo e financeiro, é também oferecer aos gestores do negócio orientação, capacitação e treinamento nas áreas mais fortemente abaladas. Ficou constatado que a empresa não possuía ainda até àquela altura, sequer um esboço de um “Plano de Negócios” ou similares, para nortear as ações e algum planejamento, para um possível crescimento. Notou-se uma certa falta de habilidade em ambos gestores para questões financeiras e na condução do negócio.

6.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Oliveira (1997) entende que na fase de diagnóstico estratégico é necessário determinar como a organização opera. Para tanto, apresenta algumas premissas básicas, como considerar o ambiente em que a empresa atua e suas variáveis associadas, que proporcionarão à empresa oportunidades que devem ser exploradas e ameaças que devem ser evitadas, bem como um pleno entendimento de seus pontos fortes e fraquezas. A análise ambiental deve ser abrangente, contínua e sistemática.

Esta fase pode ser dividida em quatro etapas: Identificação da visão, Análise externa, Análise interna e Análise dos concorrentes.

A declaração de visão é apresentada como o sonho da empresa, ou seja, A empresa pretende fazer todos participarem na busca do sucesso da empresa. Para Kluyver e Pearce (2010, p. 9), a declaração de visão da alta administração é "Descrição da posição competitiva desejada dentro de um determinado período de tempo, tempo e quais habilidades básicas devem ser adquiridas para chegar lá".

A visão define as expectativas e aspirações de todos na empresa, e essas fornecer um amplo esboço do plano estratégico a ser desenvolvido, e implementado. Ainda segundo Oliveira (1997), a análise externa visa verificar ameaças e oportunidades no ambiente de uma empresa,

o setor em que ela atua deve ser analisado localização da empresa, considerando os seguintes itens: mercados nacionais e regionais, evolução aspectos técnicos, fornecedores, econômicos e financeiros, aspectos socioeconômicos e aspectos culturais, aspectos políticos, instituições governamentais, mercados de trabalho e concorrentes, etc.

Stoner e Freeman (1985) salientam que o ambiente externo é composto por "todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para sua operação", e ainda continuam uma oportunidade é uma situação ou elemento que oferece a uma organização a possibilidade de superar suas metas e objetivos. Mas eles alertaram que oportunidades perdidas podem representar uma ameaça para a empresa. Da mesma forma, ameaças óbvias podem se tornar oportunidades.

Em uma análise interna, são identificados os pontos fortes, neutros e fracos da empresa (OLIVEIRA, 1997). Desta forma, pretende-se evidenciar as falhas e a qualidade das empresas analisadas. Alguns dos fatores a serem analisados no ambiente interno são: produto de linha, novo produto, promoção, comercialização, tecnologia, abastecimento, recursos humanos, recursos financeiros, controles, etc.

Santos (2012) entende que a análise interna equivale a avaliar o posicionamento ótimo de uma empresa para maximizar potencial e reduzir vulnerabilidade a ambientes complexos.

Na visão de Kotler (2000), uma empresa não precisa corrigir todos os seus pontos fracos ou divulgar seus pontos fortes, mas sim analisar se deve limitar suas oportunidades para ter os recursos necessários, ou examinar melhores oportunidades das quais precisará adquirir ou crescer maior as vantagens.

Um ponto forte é um recurso ou atividade da empresa que contribui para satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorrência. Conforme Costa (2005), os pontos fortes são aquelas características positivas de destaque que favorecem a empresa no cumprimento de seu propósito. Os pontos fracos são as características negativas que a prejudicam no cumprimento do seu propósito.

Ponto neutro, na visão de Oliveira (1997, p. 61) "é uma variável identificada pela empresa, mas que no momento não existem critérios de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco". Ao longo do tempo, podem ser enquadrados como pontos fortes ou fracos.

Portanto, a análise interna visa a maximizar as forças da empresa, de forma que estas sejam identificadas para que sejam melhores aproveitadas pelos gestores.

Com relação à concorrência, é de extrema importância monitorar os movimentos dos seus concorrentes, principalmente, à medida que cresce a disputa entre as empresas. Além de

monitorar os atuais concorrentes, é necessário estar preparado para a entrada de possíveis concorrentes futuros.

6.4.1 Missão

Missão é parte fundamental das organizações, onde é estipulado qual a razão de sua existência. Também é o propósito orientador de organizar as atividades e unir os esforços dos membros, sendo usado para articular e comunicar os objetivos de uma organização. Cada organização tem sua própria missão específica.

A missão pode ser definida em uma declaração formal escrita chamada credo organizacional que regularmente lembra os funcionários de onde e como os negócios são conduzidos.

Nas palavras de Gracioso (1990, p. 27), a missão da empresa "permeia todas as decisões estratégicas".

No entender de Oliveira (1997, p. 63), "na fase da missão da empresa, além de ser estabelecida a razão de ser da empresa, é também estabelecido o seu posicionamento estratégico, sendo a determinação de onde a empresa quer ir".

Chegou-se à uma definição e missão para a empresa, em conversas com a gestora, e ficou delineada da seguinte forma:

Missão - "Promover a saúde, beleza e qualidade de vida através da comercialização de um mix variado de produtos com preços acessíveis."

6.4.2 Visão

A visão representa o planejamento estratégica de futuro. É o direcionamento da empresa de seu ponto de partida e ponto de chegada, podendo ser alterado conforme o que foi alcançado. Este conceito é bem abrangente, mas pode ser definido como um conceito operacional destinado a descrever o perfil de uma organização: como ela se vê, ou melhor, como ela quer ser vista.

De acordo com Costa (2005, p. 35), "visão é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível".

Chegou-se à uma definição de Visão para a empresa, em conversas com a gestora, e ficou delineada da seguinte forma:

Visão – “Ser referência na comercialização de medicamentos e produtos, bem como no atendimento ao cliente na cidade de Mossoró.”

6.4.3 Valores

Os valores são os caminhos que auxiliam a organização a exercer sua missão e chegar no objeto de sua visão. Segundo Costa (2007, p.38), os valores são "características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas".

Chegou-se à uma definição de Valores para a empresa, em conversas com a gestora, e ficou delineada da seguinte forma:

Valores – “O respeito aos clientes e fornecedores deve ser um diferencial de uma organização, desenvolvido por meio de um ambiente de trabalho saudável, que busca agilidade e eficiência. Os serviços prestados devem ser executados de forma dinâmica, proporcionando aos colaboradores e clientes uma experiência única de ética e integridade. Desenvolver e crescer construindo relacionamentos honestos com nossos clientes, fornecedores e comunidades locais”.

6.4.4 Aspectos Políticos e Jurídicos

Para poder operar, qualquer negócio farmacêutico deve ser ajudado bem como a responsabilidade do técnico responsável (farmacêutico) que deve ser legal obter autorização do Conselho Regional de Farmácia do Estado.

O licenciamento e a fiscalização das farmácias são realizados através da Secretaria de Estado Saudável, seu funcionamento exige estrito cumprimento de regulamentações Saúde, porque os infratores estão sujeitos a penas extremamente severas.

Recentemente, o Departamento Nacional de Supervisão de Saúde atualizou os requisitos Necessário para boas práticas nas farmácias locais, através A RDC 67, de 8 de outubro de 2007, substitui a RDC 214, de 12 de dezembro de 2006.

Nova Resolução 6 Resultado da Discussão com a Vigilância Sanitária regulamentados e outros participantes. Este regulamento técnico especifica os requisitos mínimos exigidos

Kotler (2000) apontou que o ambiente político e jurídico é composto basicamente por leis, podem e influenciar e restringir várias agências governamentais e grupos de pressão organizações e indivíduos na sociedade.

As farmácias são regidas pelas seguintes leis:

- Lei Federal nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973 (que dispõe Produtos farmacêuticos, farmacêuticos, farmacêuticos e insumos relacionados e outros comércios medir);
- Lei nº 6.360, de 23 de setembro de 1976 (que dispõe Medicamentos, medicamentos, suprimentos médicos e itens relacionados estão sujeitos a cosméticos, desinfetantes e outros produtos, e outras medidas);
- Lei nº 3.820, de 11 de novembro de 1960 (disponibilizando ocupação farmacêutico, etc.).

6.5 PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

A farmácia tem como produtos “Carro-chefe”, medicamentos de referência, genéricos e similares vendidos à preços populares e produtos de beleza e higiene pessoal.

Os principais serviços são o atendimento com atenção farmacêutica, orientação e posologia de medicamentos receitados e aferição de sinais vitais.

6.6 PLANEJAMENTO

O planejamento é uma função essencial da administração. Nesse item, as empresas preparam estrategicamente suas atividades e ações para o futuro, antecipando situações ou problemas indesejados. Este processo não é um simples exercício de previsão do futuro, pois visa identificar e isolar as ações atuais e seus resultados para que tenham o potencial de afetar o futuro. O planejamento envolve a seleção de metas e diretrizes, planos e procedimentos para atingir essas metas. Um plano como este é uma decisão porque envolve escolher entre muitas alternativas. (KOONTZ e O'DONNELL, 1989).

Para Koontz e O'Donnell (1989, p. 69), "planejar é decidir com antecedência o que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer". Os autores também comentaram sobre identificar conscientemente cursos de ação, tomar decisões com base em dimensões, fatos e estimativas ponderadas.

Na visão de Stoner e Freeman (1985), o planejamento pode ser pensado como a locomotiva que puxa a ação de organizar, liderar e controlar, porque sem ele, não saberemos como organizar pessoas e recursos; você não pode liderar com confiança, e sem planejamento, você tem poucas chances de alcançar seus objetivos.

Os planos fornecem a base para ações eficazes que decorrem da capacidade da administração de antecipar e se preparar para mudanças que podem afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON, 1998).

Megginson (1998) entende que um bom planejamento busca levar em conta a natureza do futuro em que se pretende implementar as decisões e ações de planejamento, bem como o período atual em que o plano é feito.

A importância de criar um pensamento estratégico dentro de uma empresa a mantém constantemente alerta para imprevistos que possam ocorrer, tornando-a mais segura no processo de tomada de decisão. Para Oliveira (2007), afirma que a estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos. Diante do exposto, a estratégia seria uma maneira da organização atingir seu objetivo, porém para que isso aconteça sugere que antes de formular a mesma conheça de forma profunda a organização desde aos seus colaboradores, clientes, gestores, consumidores até os concorrentes e o mercado. Essa ação nas pequenas proporciona os pequenos empresários a ter uma visão geral do que pretende no futuro para o seu negócio.

Oliveira (1997, p. 167) entende estratégia como "...uma série de decisões destinadas a orientar o posicionamento de uma empresa em seu ambiente".

Em relação ao ambiente, são as oportunidades e ameaças existentes apresentadas no ambiente ou mercado em que a empresa atua.

Em relação à empresa, concentra-se nos recursos disponíveis com base em suas capacidades, pontos fortes e fracos, metas e compromissos.

Quanto à adequação entre os dois, envolve a postura que a empresa adota para se adaptar às condições ambientais, objetivos, capacidades e recursos, potenciais e restrições, com a menor exposição possível às ameaças, mas máxima exposição às oportunidades.

6.7 ESTRATÉGIA

Em virtude das mudanças ocorridas no próprio mercado, gestores e empresas estão buscando novas estratégias competitivas em relação aos cenários atuais. Segundo Aaker (2007), existem quatro dimensões definidas Estratégia: Estratégia de investimento no produto-mercado, proposta de valor para o cliente, ativos e capacidades, e planos estratégicos e funcionais.

Entende-se que para traçar uma estratégia é necessário identificar quais os produtos e clientes nos quais a organização investirá, definindo o valor que a organização deseja comunicar para seus consumidores.

Ter seu ativo e competências bem definidos. Competência é o que a organização faz de melhor e o ativo seria um recurso que o diferencia dos demais concorrentes. Com base neste princípio, a organização terá uma estratégia clara e uma vantagem duradoura sobre os concorrentes. Para pequenas empresas, esse movimento pode ajudar seu posicionamento no mercado e da sua marca.

Para Porter (1999, p. 46), validade Operações não são estratégia. Entende-se que estratégia é a forma, o plano de uma organização fará todos os esforços para atingir seus objetivos, cuja eficácia é concluir as atividades a custos reduzidos, tempo e espaço. No entanto, vale a pena notar que a eficiência é necessária, mas não suficiente, porque as empresas de hoje têm o poder de promover as melhores práticas.

Porter (1999, p. 63) ainda destacou que a estratégia é criar um posicionamento valioso, envolvendo diferentes atividades. A natureza do posicionamento estratégico é escolher atividades que diferem dos concorrentes, para poder sobressair e ter um diferencial ainda mais competitivo. É notório que a estratégia deve ser formulada de forma diferente das outras empresas, para que a organização esteja sempre atenta às mudanças, concorrentes e os desejos de seus clientes e deixe sua marca, seus produtos registrados na mente do mercado e dos consumidores.

As organizações devem considerar seus negócios de uma perspectiva global, porque com a dimensão tecnológica em fluente expansão, as negociações com o comércio global tornaram-se mais fáceis. Se as organizações tem a intenção de permanecer neste mercado competitivo, a sugestão é que expandam seus negócios, para além das fronteiras físicas, e adentrem nesse universo, que embora esteja em constante crescimento, muitas empresas permanecem de fora desse contexto, porque não se adequaram as novas e exigentes estratégias digitais difundidas no ambiente da rede. Segundo Sun Tzu (2004, p. 9), se você conhece a si mesmo e ao inimigo, não precisa ter medo do inimigo e nem o resultado de uma centena de batalhas. Obviamente, antes de desenvolver uma estratégia torna-se necessário que a

organização entenda o propósito para o qual ela existe, seus objetivos, seus clientes e seus concorrentes.

Para pequenas empresas, conhecer seus concorrentes é fundamental para se manter no mercado. Para Oliveira (2007, p.177), estratégia significa literalmente a arte dos generais, Da palavra grega “*strategos*”, estritamente geral. Estratégia, Na Grécia antiga, significa “*o que um general faz*”.

Em resumo, a estratégia será um caminho para a organização atingir seus objetivos, mas para isso, recomenda que se obtenha uma compreensão profunda da organização, a partir de sua perspectiva, seus colaboradores, clientes, gestores, consumidores, concorrentes e o mercado. Esta ação dará aos proprietários de pequenas empresas a visão geral que desejam em uma pequena empresa, ou seja, o futuro do seu negócio.

7 APRESENTAÇÃO DO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

O diagnóstico foi iniciado com uma tentativa de compreender a situação financeira da empresa. De acordo com Martins (2006), a análise das demonstrações contábeis visa fundamentalmente ao estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado para diagnosticar, em consequência, sua posição atual, e produzir resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras.

Neste sentido, ao buscar material para a análise, detectamos que os registros do sistema utilizado para a gestão da empresa estavam praticamente zerados. Simplesmente o que havia eram apenas registros das vendas dos produtos cadastrados no sistema de gestão, mas não haviam saídas, impossibilitando análises de fluxo de caixa, do estoque e DRE. Para este trabalho, foi como se a empresa estivesse no escuro de início das suas atividades em 29/01/2020 até a do início da consultoria em 05/01/2021. Contudo, nos registros constavam entradas de vendas realizadas no sistema na ordem de R\$ 460.917,15 (Quatrocentos e sessenta mil, novecentos e dezessete reais e quinze centavos), como segue na tabela 1:

Tabela 1: Relatório de vendas

Mês	Qtde vendida	Vendas (R\$)	Part (%)
Janeiro	0	0	0
Fevereiro	283	4.332,23	0,94%
Março	7.421	44.276,77	9,61%
Abril	5.866	46.276,77	10,07%
Mai	6.721	57.134,98	12,40%
Junho	5.762	62.996,95	13,67%
Julho	5.577	63.985,66	13,88%
Agosto	5.040	57.866,18	12,55%
Setembro	3.634	38.323,49	8,31%
Outubro	2.981	29.703,71	6,44%
Novembro	3.228	26.093,34	5,66%
Dezembro	3.404	29.793,62	6,46%
Total	49.467	460.917,15	

Fonte: Dados da empresa (2021)

Desta forma, pode-se observar que mesmo com o resultado operacional líquido ser positivo, com as entradas dessa ordem e um fluxo de entradas muito boa, podemos constatar que houve um crescimento, já no segundo mês de operação da empresa, da ordem de 2.522% e continuou até o mês de julho, quando as vendas começaram a diminuir.

Dessa forma, podemos ver que a Farmácia Popular de Mossoró, passou por uma série de dificuldades financeiras após um revés administrativo, fragilizou sua liquidez, lutou para quitar dívidas com fornecedores, organizou seu cronograma de pagamentos prometido, faltou planejamento financeiro, nem mesmo sabendo da necessidade de capital de giro, que é necessário para manter o negócio funcionando, além disso a própria empresa não tem plano de negócio, nem mesmo um modelo de esboço em canvas, que é um pré-requisito fundamentais no início de qualquer empreendimento. Também não haviam relatórios de desempenho que pudessem orientar como e por onde deveria ser iniciada a consultoria.

Credita-se esse crescimento à demanda provocada pelo início da pandemia de Covid-19, já em setembro/2019 na Europa, onde países como Itália, Portugal e na Ásia, a China, começaram a sofrer os efeitos da rápida contaminação e disseminação do vírus. Chegando ao Brasil, com casos informados desde dezembro de 2019, sendo o primeiro caso registrado em São Paulo/SP, quando um homem, representante comercial, retornou de uma viagem internacional, chegou e começou a apresentar sintomas no novo vírus. Em escala global, as preparações iniciaram, com a indústria farmacêutica se movimentando para o que estava por

vir. Esse movimento se repetiu em escala local também. Houve corrida à supermercados, postos de combustível, hospitais e também às farmácias.

Destaca-se também, mais um ponto significativo. Durante o tempo de contato com a gestora, identificou-se muitos problemas em praticamente todas áreas da empresa. Inicialmente, pensou-se em aplicar o Ciclo PDCA (Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Ação), pra inculir na empresa a cultura da gestão responsável e organizada, mas devido à situação precária da própria gestão, preferiu-se iniciar com a Matriz GUT.

A matriz GUT é uma ferramenta de priorização de problemas para que possam ser estudados e abordados. É um método de ordenar uma lista de itens, levando em consideração a gravidade, urgência e tendência de cada item. A gravidade refere-se ao impacto de um problema e seu impacto se não for evitado. Urgência refere-se ao momento em que o problema precisa ser resolvido. Já as tendências levam em conta a possibilidade de um problema evoluir se o problema não for resolvido (GOMES, 2006). Para preparar a matriz, primeiro liste os itens a serem analisados e priorizados. Em seguida, em uma escala de 1 a 5, atribua valores a cada um dos três parâmetros descritos, conforme mostrado no Quadro 1. Para calcular o fator total, os valores atribuídos são multiplicados.

Quadro 1 – Matriz GUT

PONTUAÇÃO	Critérios de Avaliação		
	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)
5	Extremamente grave	Ação imediata	Tende a piorar de imediato
4	Muito grave	Com alguma urgência	Tende a piorar em curto prazo
3	Grave	O mais rápido possível	Tende a piorar em médio prazo
2	Pouco grave	Pode esperar	Tende a piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não tende a piorar

Fonte: Adaptado de Gomes (2006)

No Brasil há o vício dos administradores de não se preocuparem com as finanças de seus negócios. As empresas por não terem controle de suas operações, principalmente nas médias e pequenas empresas, a contabilidade é sempre deixada para segundo plano, os relatórios não servem como referência, não utilizam a contabilidade gerencial, valem-se da mesma apenas com a finalidade de atender ao fisco, sendo comum a utilização do termo “a

contabilidade é que se vire”. Já nas conversas iniciais, percebeu-se que a situação estava para além do que se imaginou a princípio. Gravíssima.

Partindo do pressuposto de que uma empresa saudável precisa de uma operação equilibrada, o prognóstico na Farmácia Popular em Mossoró, não foi animador. Ao realizar a primeira conversa e de posse de algumas informações cruciais, como o primeiro levantamento financeiro realizado, o detalhamento da situação do estoque e a relação de contas à pagar da empresa foram mostrando as falhas no desenrolar da consultoria, constatou-se que aplicação na Matriz GUT, a empresa estava com todos os critérios de avaliação nos níveis críticos e com todas avaliações no limite de suas possibilidades. Na gravidade (G) – 5, na urgência (U) – 5 e na tendência (T) – 5.

Foi identificado na Farmácia Popular em Mossoró, a necessidade de adequação e implementação de medidas que melhorem sua prática de Gestão, diante da realidade da empresa em vários aspectos, como o gerencial, o organizacional e o financeiro, que auxiliará a gestora a compreender sua realidade e os possíveis caminhos de intervenção para alcançar as soluções para as dificuldades encontradas.

Ao perceber a situação, pensou-se em aplicar o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action), o que levaria à uma implementação de uma cultura na gestão da empresa de gerenciamento dos processos internos e organização financeira empresarial e pessoal, a fim de otimizar recursos disponíveis para equilibrar a saúde da gestão da empresa. O fato de não ter o conhecimento de suas forças e fraquezas, tornou o contexto inteiro fragilizado.

Analizando a necessidade de aplicação da ferramenta Matriz SWOT, segundo (TAVARES, 2005), permite avaliar as condições dos ambientes interno e externos da empresa, para pode enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente externo.

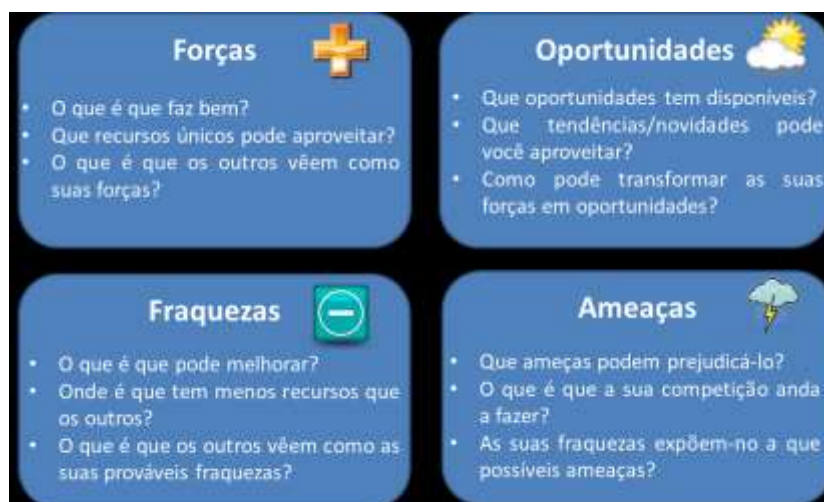
Tavares (2005) conceitua o termo SWOT da seguinte forma:

[...] o conceito de SWOT – forças (Strengths), fraquezas (Weakness), oportunidades (Opportunities), ameaças (Threats), ou em sua tradução FOFA, relacionando em ordem diferente os mesmos significados, [...]. Nesse enfoque, o planejamento contempla a relação entre as condições externas e internas (TAVARES, 2005, p. 39).

Pode-se definir o ambiente interno como tudo dentro do âmbito da empresa e, portanto, pode ser controlado. Incluem instalações, treinamentos, pessoal, maquinário, layout, publicidade, localização, pontos de venda, benefícios e salários (dentro dos limites legais), clima organizacional, valores, planejamento, etc; e, o ambiente externo como tudo o que está

fora da "jurisdição" da empresa e fora do controle da empresa e, portanto, não pode ser controlado. São fatores naturais como clima, desastres, aquecimento global, escassez de água, “pandemias”, etc., assim como fatores combinados e institucionais como taxas de juros, variação cambial, decisões governamentais, alíquotas de impostos, crises políticas, instabilidade institucional, legislação trabalhista, ambiente ou exportações, etc.

Figura 4 – Matriz Swot (FOFA)



Fonte: Adaptado Tavares (2005).

O termo “análise SWOT” vem do inglês, e chegando ao Brasil, recebeu a nomenclatura de “Análise FOFA”, onde são estudadas as Forças, as Oportunidades, as Fraquezas e as Ameaças do negócio. A Empresa Farmácia Popular em Mossoró atua no ramo farmacêutico com venda de produtos fármacos e higiene pessoal e beleza, com atenção farmacêutica no estabelecimento, e nesse momento se encontrava com problemas de gestão financeira e estratégica, motivo o qual resolveu procurar auxílio para sanar as dificuldades.

Quadro 2: Análise de SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Preço competitivo; • Qualidade dos produtos; • Software de gestão completo; • Qualidade do atendimento; • Espaço Físico; • Localização da loja; • Demanda aumentada pela Pandemia do Covid-19;	• Má administração dos recursos existentes; • Alto custo operacional, com ênfase no Valor alto do Aluguel do prédio; • Serviço de delivery; • Compras sem critério; • Inadimplência com fornecedores; • Estoque com baixa rotatividade;

	• Precificação de produtos; • Rotação de estoque • “furos de estoque” • Estoque antigo • Liquidações abaixo do custo • Liquidez • Pagamento de juros • Endividamento • Preço do produto • Baixa flexibilidade de fornecedores
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
○ Mercado farmacêutico em ascensão; ○ Diversificação no mix de produto; ○ Conscientização de prevenção a saúde; ○ Campanhas em redes sociais; ○ Parcerias com Digital Influencers;	○ Quadro de recessão ○ Outras farmácias concorrentes próximas; ○ Modificações na política econômica ○ Concorrência com preço a baixo da média; ○ Clientes usam duas grandes redes de farmácias como referência ○ Aumento de compras pela internet ○ Surgimento de novos concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Segue a situação da empresa na análise FOFA:

• **Forças**

As forças e vantagens da Farmácia Popular em Mossoró em relação aos seus concorrentes envolve a dedicação em procurar sempre os melhores preços e condições para os clientes, bem como os recursos utilizados para esse fim. Além de seu constante cuidado para que os clientes estejam satisfeitos com atendimento e valores investidos em sua própria saúde, a Farmácia Popular em Mossoró contava com uma equipe unida à princípio, o que facilita o relacionamento interpessoal na organização, mas, com a acentuação dos problemas as relações ficaram abaladas.

Por se tratar de um negócio de comércio de produtos e atenção farmacêutica, o conforto e a comodidade de quem está sendo atendido é um fator de grande relevância. A empresa conta com bons fornecedores que permitem negociações com facilidades de preço e prazo na compra de medicamentos. Também foram identificados:

- Preço competitivo;
- Qualidade dos produtos;

- Software de gestão completo;
- Qualidade do Atendimento;
- Espaço Físico;
- Localização;
- Demanda aumentada pela Pandemia do Covid-19;

- **Fraquezas**

As fraquezas são as aptidões que interferem ou prejudicam de algum modo o andamento do negócio. No caso da empresa Farmácia Popular em Mossoró as fraquezas identificadas foram:

- Má administração dos recursos existentes;
- Alto custo operacional, com ênfase no Valor alto do Aluguel do prédio;
- Serviço de delivery;
- Barulho da rua, devido à alta circulação de veículos;
- Compras sem critério;
- Estoque com baixa rotatividade;
- Precificação de produtos;
- “furos de estoque”
- Estoque antigo
- Liquidações abaixo do custo
- Liquidez
- Pagamento de juros
- Endividamento
- Preço do produto
- Baixa flexibilidade de fornecedores

A partir das fraquezas encontradas é possível examiná-las de forma isolada, para que assim seja possível anular os problemas os quais elas ocasionam. Com isso, podem ser estudados e criados planos a curto e médio prazo para contornar essas fraquezas e torná-las forças relevantes ao negócio.

- **Oportunidades**

São as forças externas que influenciam positivamente a empresa. Não existe controle sobre essas forças, pois elas podem ocorrer de diversas formas. Vários são os fatores que

influenciam nas oportunidades que o negócio pode ter, quanto à Farmácia Popular em Mossoró as oportunidades incluem:

- Mercado farmacêutico em ascensão;
- Diversificação no mix de produto;
- Conscientização de prevenção a saúde;
- Bom relacionamento com fornecedores;

- **Ameaças**

Ao contrário das oportunidades, as ameaças são forças externas que irão influenciar negativamente a empresa. Elas devem ser tratadas com cautela pois podem prejudicar tanto o planejamento estratégico da organização, como também, seus resultados. Dentre elas estão:

- Quadro de recessão
- Outras farmácias concorrentes próximas;
- Modificações na política econômica
- Concorrência com preço a baixo da média;
- Clientes usam duas grandes redes de farmácias como referência
- Aumento de compras pela internet
- Surgimento de novos concorrentes

Conforme resultados obtidos, no presente diagnóstico, que apontam para uma postura estratégica de sobrevivência, ressaltando-se que a empresa está inserida num contexto, que demanda análise constante de preço, produtos e serviços praticados pela concorrência de forma bastante acirrada. A empresa também possui muitas fraquezas que resumem o aproveitamento das oportunidades que se apresentam no contexto.

O modelo SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário ou ambiente, onde são identificadas e analisadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo e os pontos fortes e fracos no ambiente interno da empresa.

Será necessário trabalhar todas áreas de empresa, desde de estratégia e Planos, liderança, pessoas, saúde e segurança do trabalho, Clientes e marketing, Finanças e Custos, Tecnologia da informação, Gestão da produção, gestão ambiental, Fornecedores e Parcerias. Em seguida estabeleceremos um critério de priorização de necessidades e apresentaremos um diagnóstico projetado, propondo melhorias ao final do processo. Contudo, a empresa só poderá atuar sobre aquilo que ela tem controle.

Baseado nesse pensamento, a intenção era, em primeiro lugar, organizar a parte administrativa da empresa. Isso incluiu a necessidade urgente de rever a gestão financeira. A principal questão financeira da empresa é justamente, organizar o caixa. Como foi visto anteriormente, não havia um controle sobre entradas e saídas o que a prejudicou de forma veemente. A questão de não se saber o real faturamento e a real saída de recursos do caixa e seus destinos, colocou a saúde da empresa em risco. Mediante essa constatação, também podemos citar que esse descontrole, e uma certa mistura das áreas finanças pessoais e da empresa, levou com que uma parte considerável dos recursos necessários da empresa, para subsidiar o próprio capital de giro para a compra de novos produtos e pagamentos de compromissos financeiros, ficaram em segundo plano.

E, em segundo lugar, criar rotinas administrativas que auxiliassem nessa organização interna. Era necessário ensinar, inclusive de forma particular, noções de finanças pessoais e gestão de finanças empresariais. Para a surpresa de todos, planilhas de entradas e saídas de recursos, movimentação de caixa, fluxo de caixa, não foram encontradas.

Então de imediato, configurou-se numa folha de papel em branco, uma lista de despesas, que na verdade, denotou ainda mais confusão e foi então que se obteve uma noção, mesmo superficial, da gravidade e extensão da dificuldade da empresa.

Ao elencar as contas, na lista criada, percebeu-se que o entendimento sobre gestão financeira e finanças pessoais estavam em um nível profissional extremamente baixo. A começar do pensamento de que todo dinheiro que entra é lucro, portanto, é meu e posso fazer o que eu bem entender, descobriu-se um dos grandes vilões dessa situação. A confusão em separar o universo pessoal do universo profissional foi o fator que mais prejudicou e afundou a empresa nessa situação.

8 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EMPRESARIAL

Este trabalho tem por finalidade apresentar uma proposta de intervenção, a qual, já estava sendo implementada na empresa. A proposta se caracteriza como um trabalho simples, dividida em duas etapas. A empresa em estudo se apresenta em um momento de dificuldade extrema, e a primeira parte da proposta teria a intenção de recuperar a sua gestão financeira, organizando a movimentação e o fluxo de caixa, contas a pagar em atraso e montar um esquema de pagamentos das dívidas com fornecedores, que já estavam autuando a empresa com protestos

e negativação em cartórios e SPC/SERASA, que no momento foi a situação mais crítica encontrada pela consultoria.

Detectou-se também problemas com estoque, onde foi preciso fazer um levantamento para ter noção de quanto ele representava de ativo imobilizado, ou seja, falhas na forma de estabelecer a rotatividade do estoque, levou a compras demasiadas e a paralisação de produtos em prateleiras, juntamente com erros na precificação de produtos e no giro do estoque que levaram à falhas no controle de estoque, onde podia-se ver a quantidade de produtos no sistema de vendas, mas não era possível saber o seu valor final, quando era aplicada a precificação correta para cada tipo de produto. Havia uma discrepância entre a quantidade de produtos e valor estimado no sistema.

O sistema utilizava tanto a precificação feita por markup como a feita com a margem de lucro, no entanto, estavam fazendo apenas com markup, que estabelece em sua forma de precificar que, em tese, se sua empresa conta com custos variáveis equivalentes a 10%, custos fixos de 25% e um lucro esperado de 25%, seu markup será de 2,5. Isso significa que, se uma mercadoria tem um custo de 30 reais, ela deverá ser vendida a 75 reais para cobrir todas as despesas e gerar o lucro esperado. A margem de lucro de forma resumida, consiste nos custos da mercadoria vendida e no faturamento obtido pela empresa por meio da venda. Durante o tempo de funcionamento da farmácia, de forma equivocada, foi usada o markup para precificar todos os produtos.

A segunda parte da proposta, seria estruturar um planejamento de contas a pagar, a fim de evitar perdas ainda maiores de recursos com o pagamento de multas e juros de obrigações contábeis, impostos e boletos em atraso, juntamente com os encargos adicionais gerados tanto pela inadimplência com fornecedores, credores e empréstimos de toda natureza realizado pelos gestores, como pela perda de capital com a precificação do estoque feito na maneira equivocada.

Contudo, não havia tempo hábil para estruturar uma proposta. A corrida contra o tempo foi a tônica da ação de intervenção, para estabilizar as funções na empresa. A proposta inicia-se com um levantamento de contas a pagar. No cenário que estava configurado, a primeira ação imediata, foi ver como estavam as contas da empresa. O levantamento mostrou que o valor da dívida da empresa em todas as áreas. Dessa vez não houve surpresas. Fez-se uma lista de credores, baseados na quantidade de títulos em aberto e na organizados pela urgência de pagamento, visando não prejudicar a relação com o fornecedor. Foram elencados títulos em aberto com bancos, compromissos de adquiridos com pessoas próximas, etc.

Dividimos as despesas de acordo com o grau de urgência e partimos para uma planilha criada de forma simples para se ter noção do tamanho da dívida corrente na empresa. A ideia principal foi redirecionar o fluxo para diminuir a dívida e após ter as contas equilibradas reestruturar o financeiro para a partir de então seguir com as atividades de forma planejada. Um dos maiores problemas identificados na empresa estudada com o respaldo de uma análise SWOT foi a falta de capacitação dos gestores para gerenciar questões financeiras e administrativas. A proposta procede da seguinte forma, mostrando os quatro pontos da matriz SWOT, mas focando na fragilidade por ser a mais deficiente. Explicou-se aos gestores:

Proposta:

- Preço competitivo – Rever a política de preços da empresa. Adequar o uso do markup para medicamentos similares e genéricos e a margem de lucro para medicamentos de referência e produtos de beleza, higiene pessoal e cuidados pessoais.
- Capacitação dos gestores e dos funcionários da empresa – Treinamentos rápidos sobre finanças pessoais e gestão financeira para negócios;
- Software de gestão completo – Organizar entradas e saídas no Sistema para ter um fluxo de Caixa coerente com a movimentação da empresa;
- Organizar o financeiro – Elencar e criar um lista de prioridade para pagamento de fornecedores em atraso;
- Espaço físico – Rever o Layout da loja para facilitar a movimentação de clientes e funcionários na loja;
- Localização privilegiada - focar em estratégias de marketing no local; Facilitar a parada de clientes com transportes com um pitstop na frente de loja; Melhorar a percepção dos clientes que se aproximam da loja com identificação flutuante no canteiro central da rua, placas mais visíveis para quem observa de longe a fachada da loja.

Após o desenvolvimento do estudo, foi possível perceber que a empresa conseguiu utilizar a consultoria empresarial em sua gestão e identificou as dificuldades apontadas pela consultoria e implementou as estratégias sugeridas pela proposta de intervenção de forma satisfatória, conseguindo reverter grande parte dos problemas encontrados no processo de consultoria.

9 CONCLUSÃO

O presente trabalho seguiu um embasamento que cerca uma proposta de apresentação de um diagnóstico empresarial. Foram abordados diversas metodologias, técnicas e índices que melhor retratem um diagnóstico empresarial. O fechamento do presente trabalho aponta, na prática, um roteiro de elaboração de uma proposta de intervenção empresarial, como resultado de um diagnóstico empresarial, citando-se desde a fase inicial da consultoria e análises, passando pela intervenção propriamente dita, na gestão envolvida, até o uso efetivo das ferramentas que analisam os dados coletados.

Chegou-se à conclusão de que a elaboração de um diagnóstico empresarial deve, além de, apontar os caminhos e técnicas necessárias para a apuração da situação econômica e financeira de uma empresa, apresentando as informações de maneira clara, objetiva e compreensível, pois é fundamental que principalmente os consultores e gestores envolvidos no processo, entendam os resultados obtidos e quais as interpretações a serem tiradas para que o objetivo do diagnóstico seja alcançado pela proposta intervenção, como ocorreu nesta situação.

Este trabalho serviu também para despertar o interesse para a área de análise financeira, uma área ainda carente de profissionais que projetem e implementem sua utilização e, conseqüentemente, disponibilizem informações com grande qualidade aos gestores das empresas que cada vez mais necessitam desvincular-se da relação direta de dependência de seus subordinados para obterem as informações que norteiam suas tomadas de decisão.

Quanto à intervenção, quase ao mesmo tempo em que era estudada, mediante o nível de dificuldade financeira encontrada na empresa em questão, também foi executada. Mas, em relação às informações internas, isto é, informações não financeiras que podemos apurar e torna-las relevantes ao processo da consultoria em si, observou-se que as instruções oferecidas pelos consultores foram compreendidas de forma satisfatória, o que gerou na gestora um sentimento de esperança em relação à recuperação financeira e superação das dificuldades, o que a fez perceber a necessidade de entender sobre o funcionamento da própria organização e suas respectivas estratégias.

Acredita-se que contribuições importantes foram alcançadas nesse contexto. Para a empresa e os gestores foi significativo, pois as lições e o aprendizado advindos desses momentos foram cruciais na retomada do crescimento, mesmo que por curto tempo de consultoria, trabalhando conceitos relevantes às suas finanças pessoais e à gestão de seu negócio de forma

mais profissional, utilizando conceitos apresentados no desenrolar deste trabalho e na consultoria.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.. **Administração Estratégia de Mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha.
- ARAÚJO, L. C. G.. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSOCIAÇÃO DOS FARMACÊUTICOS PROPRIETÁRIOS DE FARMÁCIAS DO BRASIL - CENTRO UNIVERSITÁRIO CURITIBA - UNICURITIBA - VOLUME 4 - NÚMERO 26/2021 - CURITIBA/PR - PÁGINAS 123 A 142 - Gestão em farmácias. 2008. disponível em: http://www.farmaefarma.com.br/cursos2009/material_apoio.php - Acesso em: 10/01/2022.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S.. **O grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1978.
- BROWN, G.. **Le Diagnostic d'Enterprise**; Paris: Enterprise Moderne d'Edition, 1970.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Pretice Hall. 2002.
- CHIAVENATO, I.. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CONSELHO REGIONAL DE FÁRMACIA (São Paulo). A hora e a vez do farmacêutico. **Revista do Farmacêutico**, São Paulo, n. 110, p. 3, fev-mar. 2013.
- COSTA, E. A.. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DIAS, E. P.. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, jul-dez 2002. Disponível em: <http://periodicos.unifacf.com.br/index.php/rea/article/view/160>. Acesso em 15 jun 2022.
- ECHEVESTE, M. E. et al. . Diagnóstico e intervenção. **Processo de desenvolvimento de produto**, v. 20, n. 3, p. 378-391, 2010.
- FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J.. **Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 4, p. 33-55, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, L. G. dos S. Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 2, 2006. DOI: 10.14488/1676-1901.v6i2.290. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/290>. Acesso em: 09 nov. 2021.

GRACIOSO, F.. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GRAMMS, L.; LOTZ, E.. **Administração estratégica e planejamento**. Curitiba: IBPEX. 2004.

HEPLER, C. D.; STRAND, L. M. . Oportunidades y responsabilidades en la atención farmacéutica. **Pharmaceutical Care España**, 1999.

JACINTHO, P. R. B. **Consultoria empresarial**: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas. 2004. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/87596>. Acesso em: 17 jul. 2021.

KLUYVER, C. A. de; PEARCE II, J.. **A. Estratégia**: uma visão executiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KOONTZ, H. O'DONNELL, C.. **Fundamentos da administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

KOTLER, P.. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KURB, M.. **Consultoria**: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

LIMA, R. J. B.. **Gestão de Negócios**. Londrina: UNOPAR, 2014.

MARTINS, L.. **Marketing**: como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR.; P. H.. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Abra, 1998.

NEVES, J. L.. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem 1996.

NORONHA, T.. Sucesso planejado. **Revista do Farmacêutico**, São Paulo, n. 109, out-nov. 2011.

OLIVEIRA, A. B. et al.. Obstáculos da atenção farmacêutica no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Farmacêuticas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 409-413, dez. 2005.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PARREIRA, F. E.. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érika, 1997.

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

PINA, V. M. D. C. et al.. **Manual de diagnóstico de administração de empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

PORTER, M. E.. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

QUINTELLA, H. M.. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROSA, J.A.. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001.

SANTOS, L dos. **Diagnóstico e orientações para a mudança organizacional em contexto escolar: o caso de um colégio**. 2012. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Comportamento Organizacional, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2012.

SCHEIN, E. H. . **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

SUNT TZU. **A arte da guerra**. 33. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. Adaptação e prefácio de James Clavell. Tradução de José Sanz

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

KLUYVER, C. A. de; PEARCE II, J. A. **Estratégia**: uma visão executiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TAVARES, M. C. . **Gestão estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C.. Tipos de Pesquisa em Administração. **Caderno Ebap**, Rio de Janeiro, n. 52, p. 1-9, jun. 1990.