



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO**  
**PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PEDRO ANTÔNIO DOS SANTOS PALHANO**

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA DE PESCADOS DO RIO  
GRANDE DO NORTE.**

**MOSSORÓ/RN**

**2025**

**PEDRO ANTÔNIO DOS SANTOS PALHANO**

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA DE  
PESCADOS DO RIO GRANDE DO NORTE.**

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

Orientador: Fábio Chaves Nobre, Prof. Dr.

**MOSSORÓ  
2025**

© Todos os direitos estão reservados a 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 tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

P153d Palhano, Pedro Antônio Dos Santos.  
Diagnóstico empresarial em uma empresa de  
pescados do Rio Grande do Norte / Pedro Antônio Dos  
Santos Palhano. - 2025.  
47 f. : il.

Orientador: Fábio Chaves Nobre.  
Monografia (graduação) - Universidade Federal  
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,  
2025.

1. Diagnóstico Empresarial . 2. Resultados . 3.  
Soluções. I. Nobre, Fábio Chaves , orient. II.  
Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em  
conformidade com AACR2 e os dados fornecidos pelo)  
autor(a).

Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência  
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva  
CRB: 15/120

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.

PEDRO ANTÔNIO DOS SANTOS PALHANO

# **DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA DE PESCADOS DO RIO GRANDE DO NORTE.**

Defendida em: 20/03/2025

## **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Fábio Chaves Nobre (UFERSA)  
Presidente

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Liana Holanda Nepomuceno Nobre (UFERSA)  
Membro Examinador

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Ívina Clara de Oliveira Queiroz (SEBRAE)  
Membro Examinador

## SUMÁRIO

|       |                                                                     |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1.    | INTRODUÇÃO .....                                                    | 1  |
| 1.1   | Objetivo geral .....                                                | 2  |
| 1.1.2 | Objetivos específicos .....                                         | 2  |
| 2.    | REVISÃO DE LITERATURA.....                                          | 2  |
| 2.1   | Diagnóstico empresarial .....                                       | 2  |
| 2.2   | Estratégias e planos .....                                          | 3  |
| 2.3   | Liderança .....                                                     | 4  |
| 2.4   | Gestão de Pessoas .....                                             | 4  |
| 2.5   | Saúde e segurança no trabalho .....                                 | 5  |
| 2.6   | Clientes e Marketing.....                                           | 5  |
| 2.7   | Finanças e custos.....                                              | 6  |
| 2.8   | Tecnologia da informação .....                                      | 7  |
| 2.9   | Gestão da produção .....                                            | 7  |
| 2.10  | Gestão ambiental .....                                              | 8  |
| 2.11  | Fornecedores e parcerias .....                                      | 8  |
| 3.    | METODOLOGIA.....                                                    | 9  |
| 3.1   | Sobre a empresa.....                                                | 9  |
| 3.2   | Etapas do trabalho.....                                             | 9  |
| 3.3   | Instrumento metodológico: Planilha de diagnóstico empresarial ..... | 10 |
| 3.3.1 | Critérios de avaliação da planilha.....                             | 11 |
| 3.3.2 | Cálculo dos resultados do diagnóstico.....                          | 19 |
| 3.3.3 | Reconhecimento de áreas para aprimoramento .....                    | 20 |
| 4.    | RESULTADOS E DISCUSSÃO.....                                         | 20 |
| 4.1   | Diagnóstico empresarial .....                                       | 20 |
| 4.2   | Proposta de melhorias para a organização .....                      | 36 |
| 5.    | CONCLUSÃO .....                                                     | 38 |
|       | REFERÊNCIAS.....                                                    | 39 |

## RESUMO

O diagnóstico empresarial é um processo estruturado que permite avaliar e mensurar o desempenho de uma organização com base em critérios previamente estabelecidos. Essa abordagem amplia a compreensão do negócio, facilita a identificação de problemas e suas causas e, conseqüentemente, orienta a busca por soluções eficazes, promovendo a melhoria contínua. Diante disso, este estudo tem como objetivo aplicar um diagnóstico empresarial em uma empresa de pescados no Rio Grande do Norte. Para a análise, utilizou-se uma planilha eletrônica composta por 10 dimensões, abrangendo diversos critérios de avaliação em diferentes áreas da organização. Com base nos resultados obtidos, foram identificados os pontos de menor desempenho e, a partir dessa análise, foram elaboradas propostas de solução para aprimorar a gestão e a eficiência da empresa.

**Palavras-chave:** Diagnóstico empresarial; resultados; soluções;

## 1. INTRODUÇÃO

A indústria de alimentos, em particular o setor de pescados, desempenha um papel crucial na oferta de produtos essenciais à alimentação global. Estima-se que o consumo per capita global de pescado vem aumentando cerca de 1,5% ao ano, saltando passando de 9 kg/habitante, em 1961, para 20,5 kg/habitante em 2018. No Brasil, o consumo de peixes pela população brasileira é, em média, de aproximadamente 9 kg/habitante/ano. Entretanto, a recomendação da o FAO é de 12 kg/habitante/ano (Lopes; Oliveira; Ramos, 2016).

O tamanho do mercado brasileiro de pesca e aquicultura é estimado em US\$ 149,01 bilhões em 2024, e deverá atingir US\$ 176,97 bilhões até 2029, segundo o site mordor intelligence. Desta forma, estudar o mercado e analisar empresas do ramo se faz necessário, uma vez que, um diagnóstico empresarial pode trazer benefícios para a organização. A escolha dessa empresa específica baseia-se na sua relevância no cenário local e na necessidade de analisar aspectos que possam influenciar diretamente seu desempenho. A relevância desta análise transcende os limites da empresa em si, alcançando a compreensão do setor de pescados como um todo, permitindo, assim, uma abordagem estratégica mais eficaz.

Ao longo deste diagnóstico, serão aplicadas metodologias específicas para avaliar diferentes áreas da empresa, atendendo à necessidade de uma análise abrangente. Esse processo considera tanto os desafios enfrentados quanto as oportunidades de crescimento, permitindo uma visão mais completa do negócio.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivos principais investigar as dimensões internas da empresa, tais como: estratégias e planos, liderança, pessoas, saúde e segurança, clientes e marketing, finanças e custos, tecnologia da informação, gestão da produção, gestão ambiental e fornecedores e parcerias. Com isso, o trabalho visa contribuir para uma visão mais detalhada e informada da organização. A uma análise abrangente e embasada em dados. Por meio dessa investigação, busca-se não apenas compreender a situação presente, mas também fornecer insights que possam orientar decisões futuras e impulsionar o crescimento sustentável da organização.

## **1.2 Objetivo Geral**

No contexto dessa dinâmica, este trabalho propõe-se a realizar um diagnóstico empresarial em uma empresa de pescados na cidade de Mossoró – RN.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- Fazer uma revisão de literatura nas áreas estudadas da empresa;
- Aplicar uma ferramenta de diagnóstico empresarial e analisar os dados obtidos;
- Propor soluções estratégicas para o aprimoramento da organização.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Para compreender plenamente os aspectos que este diagnóstico se propõe a abordar, é essencial darmos início a uma investigação detalhada das diversas dimensões setoriais que serão objeto de análise. Ao entendermos essas dimensões, estaremos melhor preparados para identificar áreas de força, oportunidades de melhoria e possíveis desafios que a empresa pode enfrentar. Dessa forma, essa etapa inicial de pesquisa é crucial para garantir a eficácia e relevância do diagnóstico empresarial que será conduzido.

### **2.1 Diagnóstico empresarial**

De acordo com Rosa (2001), o diagnóstico empresarial é um levantamento e análise das condições de uma empresa com finalidade de se avaliar qual é o seu grau de saúde ou deficiência, desta forma, é de extrema necessidade uma organização empresarial realizar diagnósticos internos. Além disso, segundo Marques (2020), a evolução em uma organização vai além da implementação de tecnologia; envolve também a promoção das mudanças organizacionais essenciais para otimizar sua atuação na gestão da inovação.

Dito isso, ressalta a importância de não apenas adotar novas tecnologias, mas também de ajustar a estrutura e os processos internos da organização para garantir que processos organizacionais sejam bem-sucedidos. Isso está diretamente

relacionado ao diagnóstico empresarial, pois, de acordo com Oliveira (2018), o diagnóstico determina qual a situação atual em que a organização se encontra. Esse processo de análise permite identificar áreas que precisam de melhorias e mudanças para facilitar a implementação e o sucesso das iniciativas inovadoras.

Rincon (2012) corrobora falando que o diagnóstico empresarial permite aos gestores entender a situação atual dos processos organizacionais, ou seja, com isso as tomadas de decisões tendem a ser mais assertivas, uma vez que, todo o ambiente organizacional é estudado.

## **2.2 Estratégias e planos**

Em um mundo empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, a formulação e implementação de estratégias eficazes são cruciais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Segundo Oliveira (2009) um bom planejamento é capaz de impulsionar a organização na direção adequada, com isso a empresa tende a antecipar as ameaças e minimizar erros. Para empresas do setor de pescados no Rio Grande do Norte, isso se torna ainda mais evidente, dada a complexidade e as particularidades desse mercado.

Conforme os autores Guindani (2011), o planejamento estratégico é descrito como um processo vital que delineia o caminho pelo qual uma organização pode alcançar suas aspirações e estabelece as ações necessárias para executar seus objetivos. Essa definição reflete a natureza dinâmica e proativa do planejamento estratégico, que não apenas define os destinos desejados, mas também elabora os meios pelos quais esses destinos podem ser alcançados.

O planejamento implica fundamentalmente em traçar o futuro e alcançá-lo, sua essência consiste em ver as oportunidades e problemas do futuro e explorá-los ou combatê-los conforme o caso (CHAVIENATO, 1987, p. 275). O planejamento estratégico é como um mapa empresarial que guia os gestores através das complexidades internas e externas da organização. Nesse sentido, compreender e analisar os processos estratégicos da empresa não é apenas uma tarefa, é uma busca por desvendar as nuances do cenário empresarial.

## **2.3 Liderança**

Nos tempos atuais, caracterizados por mudanças culturais e econômicas rápidas, bem como por ameaças significativas e oportunidades promissoras, a liderança desempenha um papel crucial na determinação do futuro de países, organizações, meio ambiente e, em última instância, em nossas vidas (DE SOUZA AZEVEDO, 2024).

Desta forma, a liderança é um dos pilares fundamentais para o sucesso de qualquer organização. Ela influencia diretamente a cultura organizacional, a motivação dos funcionários, a eficácia das operações e, por fim, os resultados alcançados pela empresa. De acordo com Behnke (2014), liderança é a habilidade de influenciar os outros por meio do poder e da capacidade de uma pessoa, utilizando o diálogo, exemplos e atitudes para alcançar objetivos pré-definidos e moldar a equipe de acordo com sua visão. Nessa definição, a liderança é vista como um processo dinâmico que vai além do simples exercício de autoridade, envolvendo a habilidade de inspirar e motivar os membros da equipe, bem como de orientá-los na direção certa. Assim, o papel do líder é fundamental, quando posto em prática de forma eficiente e eficaz para o bom sucesso dos objetivos traçados (WOLFF; CABRAL; LOURENÇO, 2013)

Além disso, segundo Hrebiniack (2006), a existência de uma liderança comprometida com a implementação do Planejamento Estratégico é essencial para que as ações se concretizem e para garantir o êxito desse processo, ou seja, a presença de líderes comprometidos e engajados com a visão e os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico é vista como um fator determinante para o sucesso dessa iniciativa.

## **2.4 Gestão de Pessoas**

Coradini e Murini (2009) definem a gestão de pessoas como o modo pelo qual os indivíduos se estruturam para direcionar e administrar o comportamento humano dentro da organização e no ambiente de trabalho. Muitas empresas pecam em não

ter uma gestão de pessoas eficiente que desenvolva a parte organizacional de seu quadro de funcionários. (SOVIENSKI e STIGAR, 2008).

A gestão de pessoas é uma ferramenta essencial para empresas que buscam crescimento sustentável no mercado. Diante da crescente concorrência em diversos setores, a qualidade dos serviços oferecidos torna-se um diferencial competitivo. No entanto, organizações que não investem no desenvolvimento de seus funcionários acabam perdendo espaço, uma vez que equipes despreparadas tendem a comprometer a excelência no atendimento e na entrega de produtos e serviços. (SOVIENSKI e STIGAR, 2008)

## **2.5 SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO**

De acordo com Chiavenato (1999) a segurança no trabalho corresponde a um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, que instruindo ou convencendo as pessoas sobre a implantação de práticas preventivas. Sendo assim, Chimirci e Oliveira (2016) afirmam que as empresas investem nesse tipo de sistema, principalmente, para mitigar custos potenciais e atender às demandas de responsabilidade social. Portanto, uma boa gestão da saúde e segurança do trabalho é visto como fator crucial para a sustentabilidade de um negócio (MONTERO et al., 2009)

## **2.6 Clientes e marketing**

Um dos propósitos deste estudo é examinar a dimensão relacionada a clientes e marketing da empresa em análise. Para alcançar esse objetivo, é crucial compreender o conceito de marketing. Nesse sentido, de maneira abrangente, Kotler afirma que:

Marketing é engajar os clientes e gerenciar relacionamentos lucrativos com eles. Os dois principais objetivos do marketing são: atrair novos clientes, prometendo valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, entregando valor e satisfação. (KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. M. 2023, p. 25)

Desta forma, fica destacado a importância do marketing em entender, atender e superar as necessidades dos clientes com rentabilidade. Estudar essa área é crucial para as empresas, pois conforme afirma Michael R. Solomon (2016) o comportamento dos consumidores pode ser compreendido. Essa compreensão, por sua vez, serve de base para o desenvolvimento de estratégias de marketing eficazes.

O consumidor é a maior razão de existência das empresas. É, sem dúvida, o stakeholder mais importante do contexto empresarial (Campos e Barsano 2020). Portanto, um setor de marketing estruturado junto a um bom relacionamento com o cliente, em tese a empresa tende a se destacar no mercado, atrair e reter clientes.

## **2.7 Finanças e custos**

A área de finanças de uma empresa é de fato uma das mais importantes da organização. Campos e Barsano (2020) atestam isso, quando falam que uma boa administração financeira é um pilar importante para o sucesso da empresa, ou seja, uma boa administração financeira proporciona maiores sobrevivência e competitividade às empresas.

Além disso, os custos dentro do contexto empresarial, é fundamental compreender a distinção entre custos e despesas. Conforme citado por Bruni (2018), os custos contábeis referem-se aos valores utilizados na produção de um produto ou na prestação de um serviço, enquanto as despesas correspondem aos recursos consumidos ao longo do tempo para gerar receitas. Em termos práticos, os custos representam os gastos associados à produção e armazenamento de estoques, enquanto as despesas são relacionadas aos custos operacionais contínuos necessários para manter a empresa funcionando.

A gestão financeira de uma empresa deve considerar a decisão de fazer um investimento ou um financiamento, de produzir mais o produto A ou B, de ter uma estratégia de preços mais agressiva ou mais conservadora (Campos e Barsano 2020). Desta forma, os gestores financeiros precisam avaliar cuidadosamente as opções disponíveis.

## **2.8 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Segundo Beal (2001), atualmente o êxito das empresas está diretamente ligado à sua habilidade de inovar em produtos, serviços, canais de distribuição e processos. Diante disso, adoção de tecnologia, seja por meio de planilhas eletrônicas, softwares intuitivos ou sistemas ERP, desempenha um papel fundamental na modernização e no aprimoramento das operações das pequenas empresas (SCHROEDER, 2022).

Segundo Schroeder (2024), essas soluções tecnológicas oferecem maior eficiência, organização e transparência, facilitando a gestão empresarial. Além disso, o aumento da adoção dessas ferramentas por pequenas empresas evidencia que a digitalização na administração já não é exclusividade das grandes corporações, tornando-se uma estratégia acessível e essencial para a competitividade no mercado.

## **2.9 GESTÃO DA PRODUÇÃO**

Segundo Fontana (2024), a Gestão da Produção, também conhecida como Administração da Produção, envolve o planejamento, a supervisão e o controle dos processos responsáveis por transformar insumos em produtos, sejam eles bens ou serviços. Essa gestão abrange tanto os clientes internos quanto os externos, garantindo eficiência e qualidade na entrega.

De acordo com De Oliveira (2006), a administração da produção envolve a gestão dos processos que convertem insumos, como matéria-prima e mão de obra, em produtos acabados e serviços. Isso significa que a eficiência na transformação desses recursos é essencial para garantir a qualidade e a produtividade dentro das operações empresariais. Ainda segundo De Oliveira (2006), a administração da produção desempenha um papel fundamental dentro da ciência administrativa, pois foi nesse campo que os principais teóricos da gestão, como Taylor, Ford e Gilbreth, iniciaram a chamada revolução científica da administração. Suas contribuições foram voltadas, sobretudo, para o aprimoramento dos processos produtivos, estabelecendo bases para a eficiência e a organização dentro das empresas.

## **2.10 GESTÃO AMBIENTAL**

Segundo Tavares (2023), o meio ambiente tornou-se, na atualidade, um elemento fundamental para a vida em sociedade, especialmente no que se refere à necessidade de sua preservação de maneira eficaz. Nesse contexto, é indispensável que as empresas incorporem práticas de gestão ambiental em suas operações, abrangendo desde a produção até a prestação de serviços, garantindo um desenvolvimento sustentável e alinhado às exigências ambientais.

Conforme Gonçalves (2019), a prevenção da poluição no ambiente empresarial depende diretamente de um planejamento eficiente dos processos produtivos. Dessa forma, ao estruturar suas operações com foco na redução de desperdícios, as organizações não apenas minimizam impactos ambientais, mas também fortalecem a sustentabilidade como um princípio efetivo dentro de sua gestão.

### **2.11 Fornecedores e parcerias**

Os fornecedores desempenham um papel vital na cadeia de suprimentos, afetando diretamente a qualidade, disponibilidade e custo dos produtos. Segundo a pesquisa Hilsdorf, Rotondaro e Pires (2009), a qualidade do atendimento ao cliente na cadeia analisada não era apenas influenciada pela interação com os clientes, mas também pela colaboração com os fornecedores essenciais.

Desta forma, é necessário que neste diagnóstico empresarial essa dimensão seja cuidadosamente analisada. Compreender a dinâmica das relações com os fornecedores é essencial para o sucesso operacional e estratégico da empresa. Conforme apontado por Steele e Court (1996), a construção e a manutenção de relacionamentos sólidos com os fornecedores são aspectos-chave da estratégia de suprimentos.

Além disso, Gontijo (2012) ressalta a importância da parceria entre empresas e fornecedores como uma estratégia vital para alcançar vantagem competitiva no ambiente empresarial atual. Essa abordagem reconhece que as relações colaborativas ao longo da cadeia de suprimentos podem gerar benefícios significativos, incluindo maior eficiência operacional, inovação compartilhada,

redução de custos e melhoria da qualidade. Dessa forma, o argumento juntamente a outros citados destaca a importância estratégica de cultivar relacionamentos mutuamente benéficos com fornecedores como uma ferramenta fundamental para se destacar em um mercado competitivo.

### **3. Metodologia**

Neste capítulo, abordaremos detalhadamente a metodologia utilizada para a realização deste diagnóstico empresarial. A metodologia desempenha um papel fundamental na estruturação e execução deste estudo, fornecendo o arcabouço teórico e prático necessário para alcançar os objetivos propostos. Serão apresentados os métodos de coleta e análise de dados, bem como as estratégias adotadas para garantir a confiabilidade e a validade dos resultados obtidos.

#### **3.1 Sobre a empresa**

A empresa escolhida foi uma peixaria fundada no ano de 2021 na cidade de Mossoró - RN. A organização é composta por apenas o proprietário, onde ele atua em todas as áreas da empresa. A empresa atuava somente com o mercado de varejo, com foco em produtos beneficiados, como filés de peixes, filé de camarão, entre outros. A empresa conta atendimentos presenciais e delivery. Após surgirem demandas de produtos para atacado, a peixaria passou a atender e fornecer produtos em grandes quantidades para revendedores de pescados e restaurantes. Desse modo, atualmente a organização atende vendas b2c (empresa para consumidor) e b2b (empresa para empresa). A escolha da empresa se deu ao fato da mesma ser bastante reconhecida no mercado em que atua, ou seja, o estudo da organização mostra parte de um cenário do mercado de pescados.

#### **3.2 Etapas do trabalho**

O trabalho percorreu por seis etapas, descritas a seguir:

Escolha temática -> escolha da empresa -> escolha da ferramenta -> levantamento teórico -> aplicação da ferramenta -> resultados obtidos – Proposta de ações de melhorias

Inicialmente escolhido o tema diagnostico empresarial como base, foi necessário a escolha de uma empresa que iria servir como objeto de estudo para este trabalho. Após uma análise feita em algumas organizações, uma loja de pescados é a escolhida.

Desta forma, após verificar as partes da empresa, foi escolhido um instrumento de diagnostico, no caso a Planilha de Diagnóstico empresarial – Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN.

A ferramenta foi aplicada diretamente no ambiente da empresa com o auxílio do proprietário.

### **3.3 Instrumento metodológico: Planilha de diagnostico empresarial**

A ferramenta trata-se de uma planilha eletrônica organizada em 10 dimensões: 1. Estratégias e Planos; 2. Liderança; 3. Pessoas; 4. Saúde e Segurança no Trabalho; 5. Clientes e Marketing; 6. Finanças e Custos; 7. Tecnologia da Informação; 8. Gestão da Produção; 9. Gestão Ambiental e 10. Fornecedores e Parcerias. Cada uma dessas dimensões é composta por um conjunto de critérios representados por perguntas, que têm o objetivo de avaliar o desempenho e a relevância de cada critério.

O desempenho é medido por meio de uma Avaliação, que pode ser respondida de cinco formas diferentes:

- 0, caso o requisito não seja aplicável à empresa;
- 1, se a empresa não atender aos requisitos;
- 2, se a empresa cumprir parcialmente os requisitos;
- 3, quando a empresa cumprir totalmente os requisitos, mas sem evidências claras de prática contínua;
- 4, se a empresa atender completamente aos requisitos, com evidências objetivas de prática constante.

No que se refere à relevância, as respostas podem ser NENHUMA, BAIXA, MODERADA ou ALTA, dependendo da importância de cada critério para o sucesso da organização.

Com o preenchimento dessa ferramenta, torna-se possível mensurar tanto o desempenho da empresa em cada critério quanto a importância relativa de cada um. Isso permite diagnosticar a situação da organização em relação às dimensões avaliadas.

### 3.3.1 Critérios de avaliação da planilha

Para exemplificar melhor a ferramenta, a seguir segue os quadros por dimensão.

Figura01: Dimensão 01 Estratégias e Planos

| Requisitos                   |                                                                                                                                                                     | Avaliação                             | Relevância |         |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|---------|
| 01.01                        | Existe um planejamento estratégico/plano de negócios que contenha análises financeiras, de mercado, da concorrência, dos recursos, dos fornecedores e funcionários? |                                       |            |         |
| 01.02                        | Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?                                                                         |                                       |            |         |
| 01.03                        | O planejamento/plano abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade?                                           |                                       |            |         |
| 01.04                        | Os resultados do planejamento são analisados com frequência e medidas são tomadas para a melhoria contínua?                                                         |                                       |            |         |
| 01.05                        | Existe um planejamento de compra/controle da produção conforme expectativa de vendas?                                                                               |                                       |            |         |
| 01.06                        | A empresa muda frente às necessidades de mercado (é flexível)?                                                                                                      |                                       |            |         |
| 01.07                        | As decisões da empresa são tomadas em conjunto com os colaboradores?                                                                                                |                                       |            |         |
| 01.08                        | Existe aprimoramento contínuo da empresa?                                                                                                                           |                                       |            |         |
| 01.09                        | A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?                                                                                                |                                       |            |         |
| 01.10                        | A empresa apresenta visão, missão, política, normas e ou procedimentos definidos na                                                                                 |                                       |            |         |
| 01.11                        | A empresa inova na sua gestão organizacional?                                                                                                                       |                                       |            |         |
| Evidências e/ou observações: |                                                                                                                                                                     |                                       |            |         |
|                              |                                                                                                                                                                     |                                       |            |         |
| PONTUAÇÃO                    | NA DIMENSÃO                                                                                                                                                         | SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA: |            |         |
|                              |                                                                                                                                                                     | ALTA                                  | MODERADA   | BAIXA   |
| Possível                     | 44                                                                                                                                                                  | 0                                     | 0          | 0       |
| Obtida                       | 0                                                                                                                                                                   | 0                                     | 0          | 0       |
| Nota                         |  0,0                                                                             | #DIV/0!                               | #DIV/0!    | #DIV/0! |

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

A dimensão 01 é responsável por analisar estratégias e planos da empresa, com 11 critérios de avaliação. O intuito é analisar junto a empresa como são os planejamentos estratégicos, melhoramentos futuros, gestão de controle, entre outros.

A seguir a dimensão 02 trata sobre liderança.

Figura02: Dimensão 02 Liderança

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

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

O quesito liderança possui 5 critérios que discorrem sobre o gestor da empresa, fatores como experiência no negócio, comunicação com liderados, tomadas de decisões são analisados nessa dimensão. Na dimensão 03 trata sobre pessoas.

Figura03: Dimensão 03 Pessoas

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

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

A dimensão 03 engloba sete aspectos ligados à administração da força de trabalho da empresa, incluindo comunicação, produtividade dos trabalhadores, capacitação, engajamento, feedbacks de produção. A dimensão a seguir analisa saúde e segurança no trabalho.

Figura04: Dimensão 04 Saúde e Segurança no Trabalho

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

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

Na dimensão 04, fatores como ações de melhoria no ambiente de trabalho, uso de epis, treinamento em segurança no trabalho são analisados. No item a seguir, as dimensões de clientes e marketing são apresentadas.

Figura05: Dimensão 05 Clientes e Marketing

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

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

Na dimensão 05 da planilha de diagnostico, 22 critérios compõe a análise de clientes e marketing, nela levam em conta se a empresa possui um plano de marketing, se conhece de fato seus produtos, seu público, além de diversos pontos que juntos agregam ao crescimento e saúde da empresa.

Figura06: Dimensão 06 Finanças e Custos

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

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

Na dimensão 06, finanças e custos são analisados. O setor financeiro é extremamente relevante na saúde da empresa. Desta forma, questões como conhecer o desempenho em vendas, despesas tributarias fazem parte do requisito dessa dimensão.

Figura07: Dimensão 07 Tecnologia da Informação

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

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

Na dimensão 07, tecnologia da informação é a pauta. Diante disso, composta por 6 requisitos a análise da área abrange alguns fatores, tais como: se a empresa divulga seus produtos na internet, utiliza softwares específicos, utiliza internet como instrumento de compra e venda, entre outros

Figura08: Dimensão 08 Gestão da Produção

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

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

Na oitava dimensão, a gestão da produção é analisada. Com o intuito de analisar todo os processos internos da empresa nos seus 13 requisitos. Além de saber como são, essa dimensão tem o intuito de saber se a empresa investe em melhorias dos processos, buscando inovações e soluções.

Figura09: Dimensão 09 Gestão Ambiental

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

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

Na nona dimensão, por sua vez, a análise é feita pautada na gestão ambiental. O intuito aqui é conhecer se as medidas da empresa estão de acordo com questões ambientais. Desse modo, nos 14 requisitos são analisados se a empresa atende a legislações ambientais, se conhece processos de tecnologias limpas, entre outros.

Figura10: Dimensão 10 Fornecedores e Parcerias

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

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

Na última dimensão está fornecedores e parcerias, aqui o intuito é ver se a empresa junto aos fornecedores consegue estabelecer uma relação vantajosa para ela, se os parceiros dão condições adequadas de prazos, comunicação, qualidade, entre outros.

### 3.3.2 Cálculos dos resultados do Diagnóstico

Figura11: Resultados do Diagnóstico Empresarial

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

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

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

Para avaliar o desempenho, os critérios são pontuados de 0 a 4 (0: não aplicável, 1: não atende, 2: atende parcialmente, 3: atende totalmente, 4: atende totalmente com evidências de prática contínua). A relevância pode ser NENHUMA, BAIXA, MODERADA ou ALTA. Critérios com relevância "NENHUMA" são excluídos dos cálculos para evitar impacto negativo injusto.

A pontuação máxima possível é calculada multiplicando-se a quantidade de critérios com relevância ALTA, MODERADA e BAIXA por 4. Após isso, a pontuação obtida é somada para cada critério usando as mesmas categorias. A nota final resulta da divisão entre pontuação obtida e máxima, com uma casa decimal.

A formatação condicional com setas (verde para 7 ou mais, amarela para 5 a 6, e vermelha para abaixo de 5) facilita a visualização, indicando rapidamente o desempenho nos critérios e relevâncias analisados.

### **3.3.3 Reconhecimento de áreas para aprimoramento**

A ideia é focar as melhorias da organização usando uma ferramenta de diagnóstico, estabelecendo um caminho claro para isso. Como já foi dito, a avaliação leva em conta vários aspectos, e a pontuação depende do desempenho e da importância dos critérios avaliados. Sendo assim, o mais inteligente é direcionar os esforços para melhorar nas áreas em que a organização não está atendendo, principalmente nos critérios mais importantes para o sucesso, que são os de maior ou média relevância.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

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

### **4.1 Diagnóstico empresarial**

Depois de inserir os dados da entrevista, a planilha realizava os cálculos conforme explicado no tópico de metodologia, e os resultados eram organizados em planilhas separadas, com sua identificação para cada dimensão observada. A seguir, você encontrará essas planilhas, junto com os resultados que mostram o desempenho da organização em cada dimensão, também divididos conforme a relevância dos requisitos analisados. Desse modo, começando pela Dimensão 1: Estratégias e Planos.

Figura 12: Estratégias e Planos preenchidos.

| DIMENSÃO 01 : ESTRATÉGIAS E PLANOS |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|--|
| Requisitos                         |                                                                                                                                                                     | Avaliação | Relevância |  |
| 01.01                              | Existe um planejamento estratégico/plano de negócios que contenha análises financeiras, de mercado, da concorrência, dos recursos, dos fornecedores e funcionários? | 1         | ALTA       |  |
| 01.02                              | Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?                                                                         | 1         | ALTA       |  |
| 01.03                              | O planejamento/plano abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade?                                           | 1         | ALTA       |  |
| 01.04                              | Os resultados do planejamento são analisados com frequência e medidas são tomadas para a melhoria contínua?                                                         | 1         | ALTA       |  |
| 01.05                              | Existe um planejamento de compra/controle da produção conforme expectativa de vendas?                                                                               | 2         | ALTA       |  |
| 01.06                              | A empresa muda frente às necessidades de mercado (é flexível)?                                                                                                      | 3         | ALTA       |  |
| 01.07                              | As decisões da empresa são tomadas em conjunto com os colaboradores?                                                                                                | 0         | NENHUMA    |  |
| 01.08                              | Existe aprimoramento contínuo da empresa?                                                                                                                           | 3         | ALTA       |  |
| 01.09                              | A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?                                                                                                | 3         | MODERADA   |  |
| 01.10                              | A empresa apresenta visão, missão, política, normas e ou procedimentos definidos na empresa?                                                                        | 2         | ALTA       |  |
| 01.11                              | A empresa inova na sua gestão organizacional?                                                                                                                       | 2         | ALTA       |  |
| Evidências e/ou observações:       |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |
|                                    |                                                                                                                                                                     |           |            |  |

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

A partir da observação da dimensão 01, é possível identificar que dos onze requisitos avaliados, oito foram classificados como de alta relevância, e nestes a empresa obteve uma pontuação 4,4, com notas variando de 3 a 0. Já em relação aos requisitos de relevância moderada, que totalizaram três, a organização obteve 7,5, demonstrando um desempenho relativamente melhor nessa categoria.

O desempenho geral na dimensão foi de 4,8, indicando que a empresa precisa melhorar suas práticas nessa área. A maioria dos requisitos recebeu notas 1, 2 ou 3, mostrando que a empresa não atende completamente os critérios estabelecidos e não mantém registros sistemáticos de práticas contínuas. Além disso, um requisito (01.07 – participação dos colaboradores nas decisões) obteve pontuação zero, entretanto vale ressaltar que a empresa deste estudo é composta por apenas o proprietário, desta forma, a relevância é nenhuma quando se tratar de colaboradores.

Nesta dimensão, destacam-se como críticos os requisitos 01.01, 01.02 e 01.07, pois foram classificados como de alta relevância, mas apresentaram desempenho baixo (pontuações entre 0 e 1). Isso sugere que, embora possa existir um planejamento estratégico, ele não está sendo bem estruturado, acompanhado ou colocado em prática.

Além disso, os resultados indicam que a empresa não tem um programa sólido de inovação na gestão organizacional e nem um processo estruturado de aprimoramento contínuo. Como pontos positivos, a empresa demonstrou melhor desempenho nos requisitos de relevância moderada, com uma pontuação superior à média geral.

Figura 13: Liderança preenchida.

| DIMENSÃO 02 : LIDERANÇA      |                                                                                                                             |                                       |            |         |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|---------|
| Requisitos                   |                                                                                                                             | Avaliação                             | Relevância |         |
| 02.01                        | O empresário possui experiência e conhecimento na área em que atua, buscando continuamente informações sobre o seu negócio? | 4                                     | ALTA       |         |
| 02.02                        | O empresário transmite aos seus funcionários informações básicas sobre a empresa bem como recebe sugestões e críticas?      | 4                                     | MODERADA   |         |
| 02.03                        | O empresário participa da elaboração do planejamento da empresa e do seu acompanhamento?                                    | 2                                     | ALTA       |         |
| 02.04                        | O empresário toma decisões, principalmente nos momentos de adversidade?                                                     | 4                                     | ALTA       |         |
| 02.05                        | O empresário identifica oportunidades por meio da análise de dados?                                                         | 4                                     | MODERADA   |         |
| Evidências e/ou observações: |                                                                                                                             |                                       |            |         |
|                              |                                                                                                                             |                                       |            |         |
| PONTUAÇÃO                    | NA DIMENSÃO                                                                                                                 | SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA: |            |         |
|                              |                                                                                                                             | ALTA                                  | MODERADA   | BAIXA   |
| Possível                     | 20                                                                                                                          | 12                                    | 8          | 0       |
| Obtida                       | 18                                                                                                                          | 10                                    | 8          | 0       |
| Nota                         |  9.0                                     | 8,3                                   | 10,0       | #DIV/0! |

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

Ao analisar a dimensão 02: Liderança, é possível identificar que a empresa apresentou um desempenho muito positivo, com uma nota geral de 9,0. Isso indica que a liderança do negócio está bem estruturada e tem um papel forte dentro da organização.

Nos requisitos de alta relevância, a empresa obteve 8,3 pontos de um total de 12 possíveis, o que demonstra um bom desempenho, mas com margem para melhorias, principalmente no que diz respeito ao acompanhamento do planejamento estratégico (02.03), que recebeu nota 2. Esse resultado sugere que, apesar de participar da elaboração do planejamento, a empresa pode não estar monitorando e ajustando suas ações de forma contínua. Isso reforça o que foi analisado na dimensão 01.

Já nos requisitos de relevância moderada, a empresa obteve 10 de 10 pontos possíveis, um desempenho excelente. Isso mostra que aspectos como a comunicação interna (02.02) e a identificação de oportunidades por meio da análise de dados (02.05) estão sendo bem executados.

O maior destaque positivo vai para a capacidade de tomar decisões, especialmente em momentos de adversidade (02.04), que recebeu nota máxima (4). Isso demonstra uma liderança forte, capaz de reagir rapidamente a desafios e manter a empresa no rumo certo. Além disso, o empresário possui bom conhecimento e experiência no setor (02.01), o que contribui para tomadas de decisão mais assertivas.

Por outro lado, a principal fragilidade identificada foi no acompanhamento do planejamento estratégico (02.03), que teve um desempenho abaixo do esperado. Isso indica que, embora a empresa saiba o que precisa ser feito, pode não estar acompanhando de forma sistemática a execução dessas estratégias, o que pode comprometer resultados no longo prazo.

Figura 14: Pessoas preenchida.

| DIMENSÃO 03 : PESSOAS        |                                                                                                                      |                                       |            |         |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|---------|
| Requisitos                   |                                                                                                                      | Avaliação                             | Relevância |         |
| 03.01                        | Há clareza na definição e comunicação das funções e responsabilidades aos colaboradores?                             | 0                                     | NENHUMA    |         |
| 03.02                        | A empresa utiliza critérios de recrutamento e seleção de pessoal (entrevistas, carta de referência, cadastro e etc)? | 0                                     | NENHUMA    |         |
| 03.03                        | A empresa promove, regularmente, treinamentos e desenvolvimento dos seus colaboradores?                              | 0                                     | NENHUMA    |         |
| 03.04                        | Existe um comprometimento dos colaboradores com a empresa?                                                           | 0                                     | NENHUMA    |         |
| 03.05                        | A empresa adota alguma estratégia para evitar a rotatividade de contratações de colaboradores?                       | 0                                     | NENHUMA    |         |
| 03.06                        | A empresa estimula produtividade, iniciativa, criatividade e ou inovação entre seus colaboradores?                   | 0                                     | NENHUMA    |         |
| 03.07                        | Os resultados relativos ao trabalho dos colaboradores têm atendido às expectativas da empresa?                       | 0                                     | NENHUMA    |         |
| Evidências e/ou observações: |                                                                                                                      |                                       |            |         |
|                              |                                                                                                                      |                                       |            |         |
| PONTUAÇÃO                    | NA DIMENSÃO                                                                                                          | SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA: |            |         |
|                              |                                                                                                                      | ALTA                                  | MODERADA   | BAIXA   |
| Possível                     | 0                                                                                                                    | 0                                     | 0          | 0       |
| Obtida                       | 0                                                                                                                    | 0                                     | 0          | 0       |
| Nota                         | #DIV/0!                                                                                                              | #DIV/0!                               | #DIV/0!    | #DIV/0! |

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

A dimensão 03 não foi considerada relevante no momento da avaliação, pois como ressaltado anteriormente a empresa é composta por apenas um gestor (proprietário). Sendo assim, a empresa tem um modelo de funcionamento onde a gestão de pessoas não é um fator crítico. Entretanto, mesmo que não seja um foco atual, investir em uma estrutura mínima para essa área pode trazer melhorias operacionais e estratégicas.

Figura 15: Saúde e Segurança no Trabalho preenchidos.

| DIMENSÃO 04 : SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO |                                                                                                                                                                                               |                                       |            |       |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|-------|
| Requisitos                                  |                                                                                                                                                                                               | Avaliação                             | Relevância |       |
| 04.01                                       | A empresa implementa ações de melhoria do ambiente de trabalho (ergonomia, luminosidade, acústica etc.)?                                                                                      | 2                                     | BAIXA      |       |
| 04.02                                       | As ferramentas, documentos, equipamentos e ou produtos químicos são armazenados em local próprio e de forma adequada?                                                                         | 4                                     | BAIXA      |       |
| 04.03                                       | Os colaboradores da empresa utilizam EPIs (Equipamentos de Proteção Individual)/ EPCs (Equipamentos de Proteção Coletiva)?                                                                    | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 04.04                                       | A empresa apresenta iniciativas de prevenção de acidentes (extintores de incêndio de fácil acesso e no prazo de validade, sinalização adequada de equipamentos e saídas de emergência, etc.)? | 2                                     | MODERADA   |       |
| 04.05                                       | Existe uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA - instalada e em funcionamento na empresa?                                                                                       | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 04.06                                       | Oferece plano de saúde ou atendimento médico aos colaboradores?                                                                                                                               | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 04.07                                       | A empresa fornece informações a seus colaboradores sobre saúde e segurança no trabalho (cartazes, folders, etc.)?                                                                             | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 04.08                                       | A empresa realiza treinamentos para seus colaboradores relacionados à saúde e segurança no trabalho?                                                                                          | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 04.09                                       | A empresa apresenta iniciativas de promoção de qualidade de vida dos colaboradores?                                                                                                           | 0                                     | NENHUMA    |       |
| Evidências e/ou observações:                |                                                                                                                                                                                               |                                       |            |       |
|                                             |                                                                                                                                                                                               |                                       |            |       |
| PONTUAÇÃO                                   | NA DIMENSÃO                                                                                                                                                                                   | SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA: |            |       |
|                                             |                                                                                                                                                                                               | ALTA                                  | MODERADA   | BAIXA |
| Possível                                    | 12                                                                                                                                                                                            | 0                                     | 4          | 8     |
| Obtida                                      | 8                                                                                                                                                                                             | 0                                     | 2          | 6     |
| Nota                                        |  6,7                                                                                                       | #DIV/0!                               | 5,0        | 7,5   |

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

A partir da análise da Tabela referente à Dimensão 04 - Saúde e Segurança no Trabalho, é possível identificar que, dos nove requisitos avaliados, apenas um foi classificado como de relevância moderada, enquanto dois foram considerados de baixa relevância. A empresa obteve uma nota geral de 6,7 nessa dimensão, o que indica um desempenho razoável, porém com oportunidades de melhoria.

Observando os requisitos avaliados, nota-se que a empresa atendeu parcialmente a aspectos relacionados ao armazenamento adequado de produtos químicos e à implementação de algumas melhorias no ambiente de trabalho. No entanto, grande parte dos critérios não recebeu avaliação, principalmente aqueles voltados à segurança e bem-estar dos colaboradores, o que pode ser explicado pelo fato de a empresa ser composta apenas por um gestor, como dito anteriormente.

A pontuação mais baixa dentro da dimensão está relacionada à ausência de iniciativas mais estruturadas para a prevenção de acidentes e promoção da qualidade de vida. Aspectos como treinamentos em saúde e segurança, comunicação de boas práticas e existência de uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) não foram considerados, o que é compreensível devido à estrutura da empresa.

Figura 16: Clientes e Marketing preenchidos.

| DIMENSÃO 05 : CLIENTES E MARKETING |                                                                                                                       |                                       |            |         |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|---------|
| Requisitos                         |                                                                                                                       | Avaliação                             | Relevância |         |
| 05.01                              | A empresa possui estratégia de comercialização e marketing?                                                           | 3                                     | ALTA       |         |
| 05.02                              | A empresa mantém cadastro de clientes atualizado?                                                                     | 2                                     | ALTA       |         |
| 05.03                              | A empresa procura conhecer a opinião dos clientes? Atende às suas críticas e sugestões?                               | 4                                     | ALTA       |         |
| 05.04                              | A empresa conhece o perfil dos seus clientes?                                                                         | 4                                     | ALTA       |         |
| 05.05                              | A empresa conhece o seu mercado e seus concorrentes?                                                                  | 4                                     | ALTA       |         |
| 05.06                              | Seus produtos e serviços são competitivos em relação à concorrência?                                                  | 4                                     | ALTA       |         |
| 05.07                              | A empresa tem canais de distribuição definidos?                                                                       | 4                                     | ALTA       |         |
| 05.08                              | A empresa desenvolve seus produtos e serviços de acordo com demandas de mercado?                                      | 4                                     | ALTA       |         |
| 05.09                              | A empresa tem conhecimento e atende às exigências legais de qualidade para o mercado?                                 | 3                                     | MODERADA   |         |
| 05.10                              | A apresentação do produto está de acordo com a exigência do público consumidor?                                       | 4                                     | ALTA       |         |
| 05.11                              | A empresa tem identidade visual (alinhamento entre marca, fachada, interior, embalagem, material de divulgação etc.)? | 3                                     | ALTA       |         |
| 05.12                              | A empresa está atenta aos artigos previstos no código de Defesa do Consumidor?                                        | 4                                     | ALTA       |         |
| 05.13                              | A empresa promove sua marca?                                                                                          | 4                                     | ALTA       |         |
| 05.14                              | A empresa investe no desenvolvimento de produtos?                                                                     | 3                                     | ALTA       |         |
| 05.15                              | A empresa tem alguma estratégia para comunicação da marca?                                                            | 4                                     | ALTA       |         |
| 05.16                              | A empresa investe na apresentação visual do ponto de venda?                                                           | 2                                     | MODERADA   |         |
| 05.17                              | A empresa tem registro de patente de marca ou produto?                                                                | 1                                     | ALTA       |         |
| 05.18                              | A empresa tem produto, processo ou serviço diferenciado em relação à concorrência?                                    | 4                                     | ALTA       |         |
| 05.19                              | A empresa promoveu nos últimos 3 anos algum lançamento ou alteração significativa na sua principal linha de produtos? | 4                                     | ALTA       |         |
| 05.20                              | A empresa investe na busca de novos conhecimentos (em publicações, feiras, cursos, redes e etc.)?                     | 0                                     | NENHUMA    |         |
| 05.21                              | A empresa investe em inovação nos processos de distribuição?                                                          | 4                                     | MODERADA   |         |
| 05.22                              | A empresa planeja desenvolver um produto ou processo inovador para o mercado?                                         | 1                                     | MODERADA   |         |
| Evidências e/ou observações:       |                                                                                                                       |                                       |            |         |
|                                    |                                                                                                                       |                                       |            |         |
| PONTUAÇÃO                          | NA DIMENSÃO                                                                                                           | SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA: |            |         |
|                                    |                                                                                                                       | ALTA                                  | MODERADA   | BAIXA   |
| Possível                           | 84                                                                                                                    | 68                                    | 16         | 0       |
| Obtida                             | 70                                                                                                                    | 60                                    | 10         | 0       |
| Nota                               |  8,3                               | 8,8                                   | 6,3        | #DIV/0! |

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

Ao analisar a dimensão Clientes e Marketing, fica claro que a empresa já tem um bom nível de estruturação nessa área, mas ainda há espaço para melhorias. A nota geral foi 8,3, o que indica um desempenho satisfatório e acima da média em relação a outros setores analisados.

Um ponto positivo é que, nos requisitos de relevância alta, a empresa obteve uma pontuação de 8,8, o que mostra que os aspectos mais críticos dessa dimensão estão sendo bem atendidos. Isso inclui estratégias de marketing, conhecimento do mercado e concorrência, identidade visual e conformidade com exigências legais. Esses fatores são essenciais para fortalecer a marca e manter a empresa competitiva no mercado.

Por outro lado, alguns pontos preocupam. A empresa não atende aos requisitos 05.17, 05.19, 05.21 e 05.22, que são diretamente ligados à inovação e diferenciação de produtos e serviços. Isso significa que não há um foco estruturado na criação de novos produtos, na busca por conhecimento de mercado ou no investimento em inovação. A falta de registro de patente ou marca (05.17) pode ser um risco no longo prazo, especialmente se houver concorrência acirrada no setor.

Outro aspecto que merece atenção é que, apesar de atender à maioria dos requisitos, a comprovação das práticas ainda é um desafio. A empresa pode estar executando algumas ações, mas sem documentá-las ou medir seus impactos de forma clara, o que dificulta ajustes estratégicos e futuras otimizações.

Figura 17: Finanças e Custos preenchidos.

| DIMENSÃO 06 : FINANÇAS E CUSTOS |                                                                                                                 |                                       |            |         |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|---------|
| Requisitos                      |                                                                                                                 | Avaliação                             | Relevância |         |
| 06.01                           | A empresa acompanha com frequência as despesas tributárias, financeiras e administrativas?                      | 1                                     | ALTA       |         |
| 06.02                           | A empresa consegue honrar pontualmente os pagamentos de tributos?                                               | 1                                     | ALTA       |         |
| 06.03                           | A empresa utiliza os seguintes controles: contas a pagar, contas a receber, estoques, faturamento, compras?     | 3                                     | ALTA       |         |
| 06.04                           | A empresa apresentou resultados financeiros positivos nos últimos 06 meses?                                     | 3                                     | ALTA       |         |
| 06.05                           | A empresa conhece o seu desempenho de vendas, pedidos em carteira, saldo de pedidos, preço e prazos praticados? | 4                                     | ALTA       |         |
| 06.06                           | A empresa conta com algum tipo de previsão financeira (fluxo de caixa)?                                         | 2                                     | ALTA       |         |
| 06.07                           | A empresa utiliza algum tipo de sistema de controle de custos e formação do preço de venda?                     | 1                                     | ALTA       |         |
| Evidências e/ou observações:    |                                                                                                                 |                                       |            |         |
|                                 |                                                                                                                 |                                       |            |         |
| PONTUAÇÃO                       | NA DIMENSÃO                                                                                                     | SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA: |            |         |
|                                 |                                                                                                                 | ALTA                                  | MODERADA   | BAIXA   |
| Possível                        | 28                                                                                                              | 28                                    | 0          | 0       |
| Obtida                          | 15                                                                                                              | 15                                    | 0          | 0       |
| Nota                            | ➡ 5.4                                                                                                           | 5.4                                   | #DIV/0!    | #DIV/0! |

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

Na dimensão 06 a análise de Finanças e Custos revela que a empresa enfrenta desafios significativos nessa área. A nota geral foi 5,4, um valor abaixo do ideal, indicando que há fragilidades na gestão financeira que podem comprometer a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

O ponto mais crítico é que requisitos essenciais, como o acompanhamento de despesas, a pontualidade no pagamento de tributos e o controle de custos, receberam notas muito baixas (1 de 4 possíveis). Isso mostra que a empresa não possui um controle financeiro estruturado, o que pode levar a problemas de fluxo de caixa, dificuldades para honrar compromissos e até riscos legais. Outro fator preocupante é que não há um sistema eficiente de previsão financeira (requisito 06.06 recebeu nota 2), o que significa que a empresa pode estar operando sem uma visão clara do futuro financeiro. Isso dificulta o planejamento e pode gerar surpresas desagradáveis, como falta de capital para cobrir despesas inesperadas. Por outro lado, há um ponto positivo: a empresa demonstra um bom conhecimento do desempenho de vendas, pedidos e preços (06.05 recebeu nota 4).

Figura 17: Tecnologia da informação preenchida.

| DIMENSÃO 07 : TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO |                                                                   |           |            |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| Requisitos                             |                                                                   | Avaliação | Relevância |
| 07.01                                  | A empresa utiliza microcomputador?                                | 4         | MODERADA   |
| 07.02                                  | A empresa tem um sistema de gestão integrado?                     | 2         | MODERADA   |
| 07.03                                  | A empresa utiliza a Internet como fonte de informação?            | 4         | MODERADA   |
| 07.04                                  | A empresa divulga seus produtos/serviços através de site?         | 4         | ALTA       |
| 07.05                                  | A empresa utiliza a Internet como instrumento de compra ou venda? | 4         | ALTA       |
| 07.06                                  | A empresa utiliza softwares específicos?                          | 0         | NENHUMA    |

Evidências e/ou observações:

| PONTUAÇÃO | NA DIMENSÃO                                                                                  | SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA: |          |         |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|---------|
|           |                                                                                              | ALTA                                  | MODERADA | BAIXA   |
| Possível  | 20                                                                                           | 8                                     | 12       | 0       |
| Obtida    | 18                                                                                           | 8                                     | 10       | 0       |
| Nota      |  <b>9,0</b> | 10,0                                  | 8,3      | #DIV/0! |

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

A empresa teve um ótimo desempenho em Tecnologia da Informação, com nota 9,0, demonstrando forte presença digital. O uso da internet para informação, divulgação e vendas é um ponto positivo.

No entanto, há espaço para melhorias na integração de sistemas de gestão (07.02 – nota 2/4) e no uso de softwares específicos (07.06 – nota 0/4), que poderiam otimizar processos e aumentar a eficiência, entretanto no momento da análise a relevância demonstrou nula.

Figura 18: Gestão da Produção preenchida.

| DIMENSÃO 08 : GESTÃO DA PRODUÇÃO |                                                                                                                        |                                       |            |       |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|-------|
| Requisitos                       |                                                                                                                        | Avaliação                             | Relevância |       |
| 08.01                            | Qual o grau de automação da empresa (aplicação de técnicas computadorizadas ou mecânicas para melhoria de processos)?  | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 08.02                            | A empresa investe na redução dos custos referentes ao processo produtivo?                                              | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 08.03                            | A empresa terceiriza parte do processo produtivo?                                                                      | 4                                     | ALTA       |       |
| 08.04                            | Os produtos e ou serviços que não atenderam às especificações nos últimos 03 meses foram identificados e re-adequados? | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 08.05                            | A empresa conhece e aplica novas tecnologias disponíveis para o desenvolvimento de produtos e processos?               | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 08.06                            | A empresa adota alguma ferramenta de gestão e ou implementa algum programa de qualidade?                               | 2                                     | MODERADA   |       |
| 08.07                            | Existe controle de qualidade na produção?                                                                              | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 08.08                            | A empresa investe em ações de melhoria na qualidade de produtos/processos (embalagens e rotulagem, design, etc.)?      | 1                                     | MODERADA   |       |
| 08.09                            | A empresa possui ações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)?                                                            | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 08.10                            | A empresa aloca recursos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)?                                                          | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 08.11                            | A empresa introduziu nos últimos 3 anos algum processo tecnologicamente novo ou significativamente aprimorado?         | 3                                     | BAIXA      |       |
| 08.12                            | A empresa investe na aquisição de máquinas, equipamentos e ou tecnologia?                                              | 4                                     | MODERADA   |       |
| 08.13                            | A empresa investe em inovação nos processos de produção?                                                               | 0                                     | NENHUMA    |       |
| Evidências e/ou observações:     |                                                                                                                        |                                       |            |       |
|                                  |                                                                                                                        |                                       |            |       |
| PONTUAÇÃO                        | NA DIMENSÃO                                                                                                            | SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA: |            |       |
|                                  |                                                                                                                        | ALTA                                  | MODERADA   | BAIXA |
| Possível                         | 20                                                                                                                     | 4                                     | 12         | 4     |
| Obtida                           | 14                                                                                                                     | 4                                     | 7          | 3     |
| Nota                             |  7,0                                | 10,0                                  | 5,8        | 7,5   |

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

Dado que a loja de pescados não possui produção própria, alguns requisitos da Dimensão 08: Gestão da Produção podem não se aplicar. Ainda assim, a análise indica que a empresa tem um desempenho razoável nessa área, com nota 7,0.

Os pontos positivos incluem o controle sobre processos terceirizados (08.03) e investimentos em equipamentos ou tecnologia (08.12). No entanto, a empresa não investe em pesquisa e desenvolvimento (08.09, 08.10) e inovação nos processos (08.13), o que pode ser menos relevante para um negócio de revenda.

Figura 19: Gestão Ambiental preenchida.

| DIMENSÃO 09 : GESTÃO AMBIENTAL |                                                                                                                                                                                                                         |                                       |            |       |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|-------|
| Requisitos                     |                                                                                                                                                                                                                         | Avaliação                             | Relevância |       |
| 09.01                          | A empresa conhece as questões ambientais pertinentes à sua atividade?                                                                                                                                                   | 3                                     | BAIXA      |       |
| 09.02                          | A empresa atende as legislações ambientais específicas (municipal, estadual e ou federal)?                                                                                                                              | 3                                     | ALTA       |       |
| 09.03                          | Existem ações para adequação e ou gestão ambiental adotadas pela empresa?                                                                                                                                               | 4                                     | MODERADA   |       |
| 09.04                          | A empresa conhece e ou aplica processos de tecnologias limpas (reuso de água, eficiência energética, etc.)?                                                                                                             | 4                                     | MODERADA   |       |
| 09.05                          | A empresa realiza a coleta seletiva de seus resíduos sólidos?                                                                                                                                                           | 1                                     | BAIXA      |       |
| 09.06                          | Existe tratamento de resíduos líquidos e ou gasosos na empresa?                                                                                                                                                         | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 09.07                          | A empresa recicla seus resíduos?                                                                                                                                                                                        | 1                                     | BAIXA      |       |
| 09.08                          | Há monitoramento do consumo de energia elétrica?                                                                                                                                                                        | 4                                     | ALTA       |       |
| 09.09                          | A empresa implementa medidas de economia de energia (manutenção preventiva de equipamentos e de instalações; utilização de fonte própria e ou fontes alternativas, ações educativas para mudança comportamental, etc.)? | 4                                     | ALTA       |       |
| 09.10                          | Há monitoramento do consumo de água?                                                                                                                                                                                    | 4                                     | BAIXA      |       |
| 09.11                          | A empresa implementa medidas para economia de água (manutenção preventiva de instalações hidráulicas; reuso de água; ações educativas para mudança comportamental, etc.)?                                               | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 09.12                          | Há monitoramento do consumo de matérias-primas e insumos?                                                                                                                                                               | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 09.13                          | A empresa adota ações para otimizar a utilização de matérias-primas e insumos?                                                                                                                                          | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 09.14                          | A empresa aproveita os resíduos de seus processos para novos produtos e ou negócios?                                                                                                                                    | 0                                     | NENHUMA    |       |
| Evidências e/ou observações:   |                                                                                                                                                                                                                         |                                       |            |       |
|                                |                                                                                                                                                                                                                         |                                       |            |       |
| PONTUAÇÃO                      | NA DIMENSÃO                                                                                                                                                                                                             | SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA: |            |       |
|                                |                                                                                                                                                                                                                         | ALTA                                  | MODERADA   | BAIXA |
| Possível                       | 36                                                                                                                                                                                                                      | 12                                    | 8          | 16    |
| Obtida                         | 28                                                                                                                                                                                                                      | 11                                    | 8          | 9     |
| Nota                           |  7,8                                                                                                                                 | 9,2                                   | 10,0       | 5,6   |

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

A análise da Dimensão 09: Gestão Ambiental mostra que a empresa tem um bom desempenho, com nota 7,8. Os principais pontos positivos são a adoção de medidas de economia de energia (09.09) e o monitoramento do consumo elétrico (09.08), ambos com relevância alta, tendo em vista a necessidade energética. No entanto, ainda há oportunidades de melhoria, especialmente na gestão de resíduos e no monitoramento do consumo de água e insumos. Práticas como reciclagem (09.07) e coleta seletiva (09.05) podem ser aprimoradas. Além disso, implementar ações sustentáveis no armazenamento e descarte de produtos pode agregar valor à marca e reduzir impactos ambientais.

Figura 20: Fornecedores e Parcerias preenchidos.

| DIMENSÃO 10 : FORNECEDORES E PARCERIAS |                                                                                                                                                                                                                  |                                       |            |       |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|-------|
| Requisitos                             |                                                                                                                                                                                                                  | Avaliação                             | Relevância |       |
| 10.01                                  | A empresa consegue obter, na compra de insumos e matérias-primas, condições adequadas de: <i>Garantia de prazo de entrega</i>                                                                                    | 4                                     | MODERADA   |       |
| 10.02                                  | (...) condições adequadas de: Custos de transporte                                                                                                                                                               | 4                                     | ALTA       |       |
| 10.03                                  | (...) condições adequadas de: Financiamento                                                                                                                                                                      | 1                                     | BAIXA      |       |
| 10.04                                  | (...) condições adequadas de: Facilidade de comunicação                                                                                                                                                          | 4                                     | MODERADA   |       |
| 10.05                                  | (...) condições adequadas de: Cumprimento das especificidades técnicas                                                                                                                                           | 4                                     | ALTA       |       |
| 10.06                                  | (...) condições adequadas de: Qualidade                                                                                                                                                                          | 4                                     | ALTA       |       |
| 10.07                                  | (...) Preço                                                                                                                                                                                                      | 2                                     | ALTA       |       |
| 10.08                                  | Reposição de produtos com defeito ou em não conformidade com as especificidades técnicas e de qualidade                                                                                                          | 4                                     | ALTA       |       |
| 10.09                                  | A empresa já estabeleceu alguma parceria com clientes, fornecedores, centros de ensino e pesquisa ou entidades de apoio, relacionado à: Ensaios para desenvolvimento e melhoria de insumos, produtos e processos | 0                                     | NENHUMA    |       |
| 10.10                                  | (...) relacionado à : Compra de insumos/equipamentos                                                                                                                                                             | 2                                     | BAIXA      |       |
| 10.11                                  | (...) relacionado à : Treinamento de colaboradores, clientes ou fornecedores                                                                                                                                     | 1                                     | NENHUMA    |       |
| 10.12                                  | (...) relacionado à : Ações conjuntas de marketing                                                                                                                                                               | 1                                     | MODERADA   |       |
| 10.13                                  | (...) relacionado à : Troca de idéias e informações                                                                                                                                                              | 4                                     | MODERADA   |       |
| 10.14                                  | (...) relacionado à : Qualificação Empresarial                                                                                                                                                                   | 3                                     | BAIXA      |       |
| 10.15                                  | A empresa tem encontrado um ambiente favorável a parcerias?                                                                                                                                                      | 4                                     | ALTA       |       |
| 10.16                                  | A empresa tem obtido resultados concretos e econômicos nessas parcerias?                                                                                                                                         | 4                                     | ALTA       |       |
| 10.17                                  | A empresa promove algum tipo de ação social?                                                                                                                                                                     | 1                                     | BAIXA      |       |
| 10.18                                  | A empresa participa ou tem disposição/interesse em participar de algum tipo de rede de empresas?                                                                                                                 | 0                                     | NENHUMA    |       |
| Evidências e/ou observações:           |                                                                                                                                                                                                                  |                                       |            |       |
| PONTUAÇÃO                              | NA DIMENSÃO                                                                                                                                                                                                      | SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA: |            |       |
|                                        |                                                                                                                                                                                                                  | ALTA                                  | MODERADA   | BAIXA |
| Possível                               | 64                                                                                                                                                                                                               | 28                                    | 16         | 16    |
| Obtida                                 | 47                                                                                                                                                                                                               | 26                                    | 13         | 7     |
| Nota                                   |  7,3                                                                                                                          | 9,3                                   | 8,1        | 4,4   |

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

A décima dimensão é composta por 18 requisitos, avaliando a relação da empresa com fornecedores e parceiros. O requisito 10.03, referente às condições adequadas de financiamento, não se aplica à realidade da empresa, pois está opera com capital próprio, não apresentando impacto direto para o sucesso do negócio.

Além disso, conforme identificado nos requisitos 10.15 e 10.16, a empresa percebe um ambiente favorável a parcerias e já obteve resultados concretos dessas relações, indicando uma abordagem estratégica bem direcionada. Ambos foram

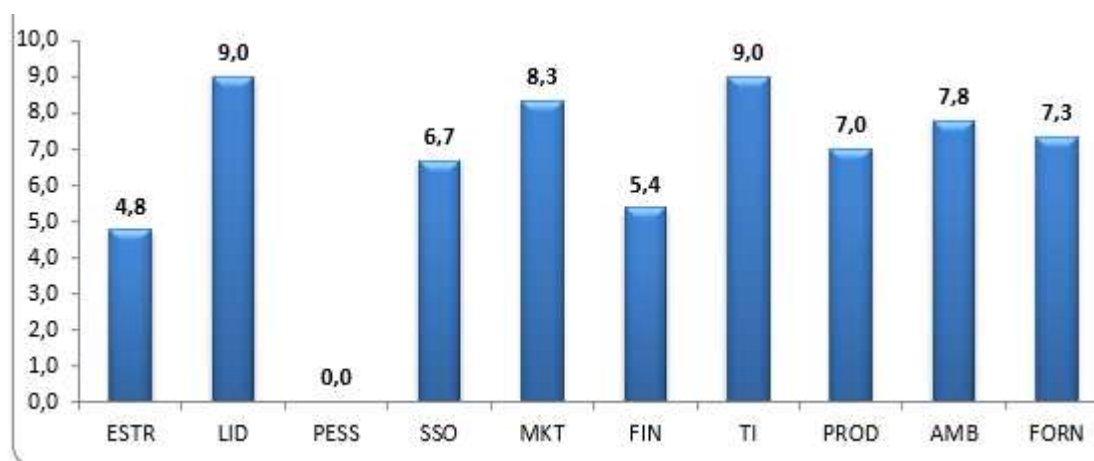
classificados como de alta relevância, com avaliação 4, evidenciando que a empresa já aproveita esses benefícios de maneira consistente.

Um dos destaques positivos dessa dimensão é o requisito 10.08, que trata da reposição de produtos com defeito ou em não conformidade com as especificações técnicas e de qualidade. Esse ponto é crítico para a operação, uma vez que lida diretamente com a satisfação do cliente e a reputação da empresa no mercado. Com avaliação 4 e relevância alta, a empresa demonstra que possui processos eficazes para garantir qualidade e confiabilidade nos produtos revendidos.

Por outro lado, algumas oportunidades de melhoria foram identificadas. O requisito 10.12, referente a ações conjuntas de marketing com fornecedores, teve avaliação 1, indicando que essa estratégia ainda não é explorada.

Após a análise detalhada de cada dimensão individualmente, a ferramenta metodológica apresenta, ao final, um gráfico com a nota geral de cada uma delas. Assim, abaixo estão todas as notas para uma melhor visualização:

Gráfico 1: Nota geral da empresa por dimensões



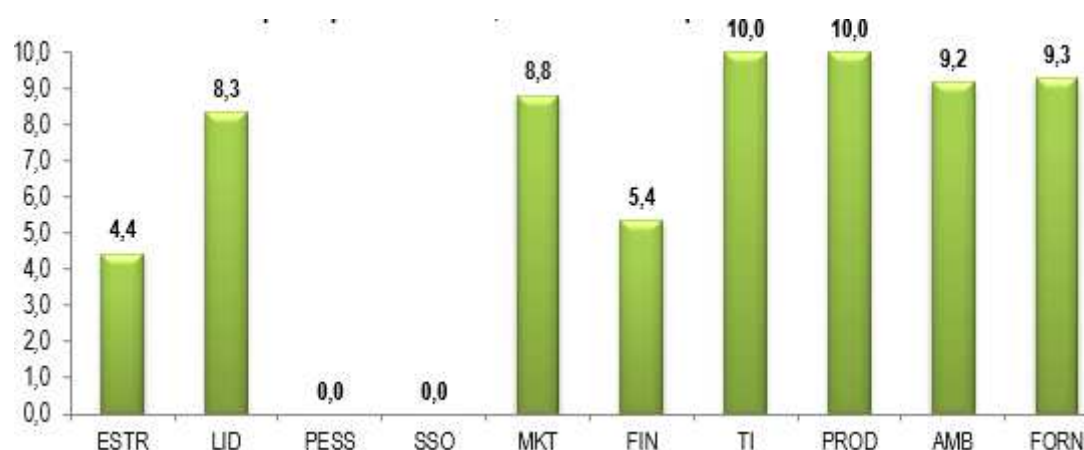
Fonte: Adaptada pela UnP (Curso ADM/Natal) baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Versão set/08, do Proj. ALI do Sebrae/RN

Em uma análise geral as notas por dimensão revelam pontos fortes e áreas de melhoria para a empresa. As dimensões de Liderança (LID) e Tecnologia da Informação (TI) se destacam com a pontuação máxima de 9,0, demonstrando uma gestão sólida nessas áreas. O Marketing (MKT) também apresenta um desempenho

positivo, com 8,3 pontos, indicando uma boa atuação estratégica. A Gestão Ambiental (AMB) e a relação com Fornecedores e Parcerias (FORN) alcançaram notas de 7,8 e 7,3, respectivamente, sugerindo práticas consistentes, mas ainda com margem para aprimoramento. Já a Gestão da Produção (PROD) obteve 7,0, o que pode indicar processos bem estruturados, mas com possíveis oportunidades de otimização. A dimensão Financeira (FIN) registrou 5,4 pontos, apontando para desafios na área, que podem exigir maior controle e planejamento. A menor pontuação foi observada em Estratégias e Planos (ESTR), com 4,8, evidenciando que a empresa não adota a prática de ter um plano estratégico, desta forma, limitando-se apenas ao curto prazo. Diante disso, consequentemente outros requisitos de algumas dimensões são pontuados com valores baixos. Destaca-se, ainda, o desempenho nulo na dimensão de Pessoas (PESS), pois, como foi falado ao longo da análise, a organização é composta por apenas o proprietário. Sendo assim, indicando que esses aspectos analisados não são aplicados à realidade da empresa.

Além da nota geral, a ferramenta de diagnóstico também apresenta a pontuação das dimensões considerando apenas os requisitos de alta relevância.

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



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

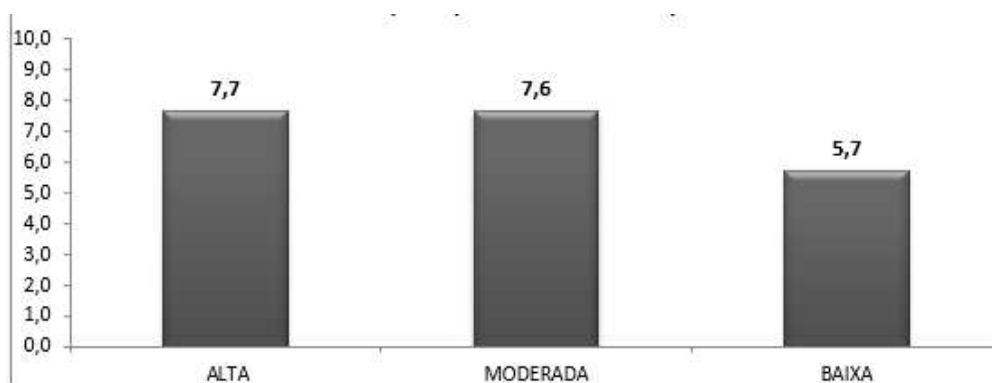
O gráfico apresenta a nota da empresa em cada dimensão considerando apenas os requisitos de alta relevância. Ao analisar o gráfico, mostra-se que a organização obteve desempenho elevado em diversas áreas críticas, com destaque para Tecnologia da Informação (TI) e Produção, ambas com nota máxima (10,0). Além disso, as dimensões de Meio Ambiente (9,2) e Fornecedores e Parcerias (9,3) também apresentaram resultados bastante positivos, demonstrando forte aderência aos critérios mais impactantes para o negócio.

Por outro lado, Estratégia (4,4) e Finanças (5,4) tiveram um desempenho inferior, indicando possíveis pontos de atenção para aprimoramento. As dimensões de Saúde e Segurança do Trabalho (SSO) e Pessoas não pontuaram, sugerindo que não há requisitos de alta relevância atendidos nessas áreas.

É importante a comparação, pois, com análises gerais, percebe-se que, ao focar apenas nos critérios de maior impacto, a empresa apresenta um desempenho significativamente melhor em algumas dimensões, reforçando que há um direcionamento adequado para as áreas estratégicas. Contudo, os resultados mais baixos evidenciam oportunidades de melhoria que podem ser exploradas para garantir uma performance mais equilibrada em todas as frentes.

Para finalizar, a ferramenta nos mostra o desempenho da organização é apresentado de forma segmentada conforme a relevância dos requisitos avaliados. Isso significa que os critérios foram organizados e analisados de acordo com seu grau de importância, sem considerar a que dimensão pertencem.

Gráfico 3: Nota da empresa por relevância de requisitos.



A análise do gráfico revela que a empresa apresenta um desempenho relativamente equilibrado entre os critérios de alta e moderada relevância, com notas de 7,7 e 7,6, respectivamente. Isso indica que a organização tem direcionado seus esforços para atender tanto os requisitos considerados prioritários quanto aqueles de importância intermediária. Entretanto, algumas dimensões possuem mais critérios do que outras, o que pode influenciar a percepção das notas. Isso significa que uma dimensão com muitos critérios de alta relevância pode apresentar uma boa média se a empresa tiver um bom desempenho nesses aspectos. Por outro lado, uma dimensão com poucos critérios de alta relevância pode ter um desempenho inferior, mesmo que a nota geral pareça equilibrada.

#### **4.2 Propostas de melhorias para a organização**

De acordo com a abordagem metodológica, as sugestões de aprimoramento serão direcionadas especificamente aos critérios que a empresa ainda não atende, mas que foram identificados como fundamentais para seu progresso.

A Dimensão 01 – Estratégias e Planos apresentou o pior desempenho, evidenciando a ausência de um planejamento estratégico de longo prazo, no qual o gestor irá traçar todos seus objetivos e metas para o seu negócio. Para fortalecer a competitividade, é fundamental estruturar um plano estratégico sólido, utilizando ferramentas como SWOT, PESTEL e Canvas de Modelo de Negócio para embasar decisões mais assertivas. Além disso, a revisão contínua e o acompanhamento sistemático do plano são indispensáveis para garantir a adaptação da empresa às mudanças do mercado e seu crescimento sustentável.

Além disso, é essencial garantir que o planejamento considere as necessidades de clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade para atingir o cumprimento do requisito 01.03.

A Dimensão 03 – Gestão de Pessoas foi zerada na análise pelo porte da empresa, entretanto, é fundamental o pensamento a longo prazo e se preparar

para contratação de funcionários. Dessa forma, ainda que a empresa não possua colaboradores, seria interessante adotar algumas práticas de segurança para garantir um ambiente de trabalho adequado, como reforço na ergonomia e organização do espaço físico. Além disso, mesmo em um ambiente individual, boas práticas de prevenção de riscos podem contribuir para a manutenção da saúde e produtividade do gestor. Sendo assim, fica a sugestão de considerar os critérios no plano estratégico da empresa.

A Dimensão 05 – Clientes e Marketing apresentou um desempenho geral positivo. No entanto, critérios de alta relevância obtiveram nota baixa, como o item 05.17: “A empresa tem registro de patente de marca ou produto?”, avaliado com nota 1. Para melhorar esses indicadores e fortalecer ainda mais a área de marketing, é essencial investir em inovação e buscar diferenciação no mercado, oferecendo produtos que se destaquem da concorrência. Além disso, conforme analisado, o registro de marca é fundamental, especialmente em um setor altamente competitivo, garantindo exclusividade e proteção à identidade da empresa.

A Dimensão 06 – Finanças e Custos obteve uma nota 5.6 tendo três critérios de alta relevância com nota 1, ou seja, a organização não atende o requisito. Desta forma para melhorar essa dimensão, a empresa deve implementar controles financeiros mais rigorosos, como fluxo de caixa atualizado, previsões financeiras realistas e um sistema eficiente de formação de preços. Além disso, garantir o pagamento pontual de tributos e a organização das despesas ajudará a reduzir riscos e melhorar a estabilidade financeira.

A Dimensão 08 Gestão da Produção - O requisito 08.08 obteve nota 1 e é de relevância moderada. Uma sugestão de melhoria seria otimizar a logística e o controle de qualidade dos produtos recebidos, garantindo que o armazenamento e a manipulação dos pescados preservem sua qualidade. Além disso, explorar inovações em embalagem e conservação pode agregar valor ao produto final.

A Dimensão 10 – Fornecedores e Parcerias teve uma nota geral 7.3 mas alguns itens fizeram com que essa nota não fosse maior. No item 10.12 foi classificado como moderado tendo nota 01. Como a empresa atua na revenda de pescados, uma

maior sinergia com fornecedores para campanhas promocionais pode gerar maior alcance e conversão de vendas.

## **5 Conclusão**

Destarte, após a análise e o entendimento do mercado de pescados e a revisão da literatura sobre os temas abordados na metodologia, foi possível realizar o diagnóstico empresarial de uma empresa do setor no Rio Grande do Norte.

Com base no estudo realizado, foi notável que a empresa apresenta pontos fortes em áreas estratégicas como Liderança, Tecnologia da Informação, Gestão de Fornecedores e Marketing, evidenciando boas práticas nessas dimensões. Entretanto, há desafios significativos em Estratégias e Planos, bem como em Finanças e Custos, que necessitam de aprimoramentos urgentes para garantir um crescimento sustentável e estruturado.

A ausência de um planejamento estratégico estruturado impacta negativamente diversos aspectos da empresa. A gestão financeira também requer atenção especial, com a necessidade de um controle mais rigoroso sobre fluxo de caixa, previsões financeiras e pagamento de tributos. A ausência desses mecanismos pode comprometer a saúde financeira do negócio a longo prazo.

Além disso, o diagnóstico também destacou oportunidades para fortalecer a marca da empresa, incluindo o registro de marca e uma abordagem mais estruturada para inovação em produtos e serviços. Em suma, a empresa demonstrou potencial competitivo significativo, mas precisa de ajustes estratégicos e operacionais para otimizar sua performance. O foco em planejamento, controle financeiro e inovação será fundamental para alcançar maior estabilidade e crescimento sustentável no mercado.

## Referências

Fish-consumption-in-Brazil-State-of-the-art-and-effects-of-the-COVID-19-pandemic.pdf (researchgate.net) Acesso em: 5 abr. 2024.

Consumo e Tipos de Pescado no Brasil — Ministério da Agricultura e Pecuária (www.gov.br)

Acesso em: 7 abr. 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Acesso em: 7 abr. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto; **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987. Acesso em: 7 abr. 2024.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. Acesso em: 7 abr. 2024.

ROSA, J.A. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001. Acesso em: 7 abr. 2024.

MARQUES, Bartolomeu das Neves et al. **Gestão da Inovação na Administração Pública Federal: reflexões sobre os caminhos, as barreiras e as perspectivas**. Cadernos de Prospecção, Salvador, v. 13, n. 4, p. 1.069-1.087, setembro, 2020. Acesso em: 7 abr. 2024.

Guindani, R. A.; Martins, T. S.; Sertek, P. (211). **Administração e planejamento estratégico**. 3ª. edição. Acesso em: 7 abr. 2024.

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. **O Papel da Liderança na Eficácia das Equipes de Trabalho**. Revista Gestão & Tecnologia, 2013. Acesso em: 7 abr. 2024.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.. Acesso em: 7 abr. 2024.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. M. **Princípios de marketing**. 18. ed. São Paulo, SP: Grupo A, 2023. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 21 abr. 2024.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. Acesso em: 8 abr. 2024.

SOLOMON, Michael. O Comportamento do Consumidor - 11ed. : . Bookman Editora, Jan 1, 2016 Acesso em: 8 abr. 2024.

HILSDORF, W. deC.;ROTONDARO, R. G.;PIRES, S. R. I. **Integração de processos na cadeia de suprimentos e desempenho do serviço ao cliente: um estudo na indústria calçadista de Franca.** Gestão & Produção, São Carlos, v. 16, n. 2, p. 232-244, jun. 2009. Acesso em: 8 abr. 2024.

STEELE, P.; COURT, B. H. **Profitable purchasing strategies : a manager's guide for improving organizational competitiveness through the skills of purchasing.** London ; New York: McGraw-Hill Book Co, 1996. Acesso em: 10 abr. 2024.

DE OLIVEIRA -, F. C. **A sistemática da gestão da produção e suas operações estratégicas.** Acesso em: 10 abr. 2024.

BEAL, Adriana. **Introdução à gestão de tecnologia da informação.** 2Beal Educação e Tecnologia. Acesso em: 10 abr. 2024.

FONTANA, Marcele Elisa. **Fundamentos da Gestão da Produção e Operações: Estratégias para o sucesso empresarial.** Freitas Bastos, 2024. Acesso em: 10 abr. 2024.

GONTIJO, F. E. K., de Paula Dias, A. M., da Silva Dias, J., & Araújo, T. S. (2010). **Estratégia de fornecimento na indústria de duas rodas: um estudo de caso de comakership.** VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Acesso: em 10 abr. 2024.

SCHROEDER, Caroline Luana. **A importância de um sistema para a gestão de estoque em pequenas empresas: um estudo em uma loja de artigos gaúchos.** Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, p. 49-70, 2024. Acesso em: 10 abr. 2024.

CHIMIRCI,Anderson; OLIVEIRA, Eduardo. **Introdução à saúde e segurança no trabalho.**1. ed. - Rio de Janeiro: Guanabara Acesso em: 10 abr. 2024.

Koogan, 2016 Brasil Mercado de Pesca e Aquicultura | 2022 - 27 | **Participação da indústria, tamanho, crescimento - Mordor Intelligence.** Acesso em: 10 abr. 2024.

RINCÓN, Flor Alba. **El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial**. Aglala, v. 3, n. 1, p. 103-120, 2012.. Acesso em: 10 abr. 2024.

DE SOUZA AZEVEDO, Luiza Moura et al. **LIDERANÇA E PSICANÁLISE: UMA UNIÃO IMPORTANTE**. Revista Tópicos, v. 2, n. 6, 2024. Acesso em: 19 abr. 2024.  
Campos, Alexandre, D. e Paulo Roberto Barsano. Administração: guia prático. Disponível em: Minha Biblioteca, (3rd edição). Editora Saraiva, 2020.. Acesso em: 19 abr. 2024.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**. Disponível em: Minha Biblioteca, (11th edição). Grupo A, 2016. Acesso em: 19 abr. 2024.

MONTERO, María José; ARAQUE, Rafael A.; REY, Juan Miguel. **Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility**. Safety Science, [S. l.], v. 47, n. 10, p. 1440–1445, 2009. Grupo A, 2016. Acesso em: 19 abr. 2024.

Bruni, Adriano L. Série **Desvendando as Finanças - Administração Custos Preços Lucros**, 6ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2018. Acesso em: 19 abr. 2024.

TAVARES, Bruno de Sousa Carvalho; DOS SANTOS GUEDES, Érica. A Importância do Sistema de Gestão Ambiental: para Pequenas Empresas. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 6, p. 270-281, 2023. Acesso em: 19 abr. 2024.

GONÇALVES. Carlos W alter Porto. **Os (des)caminhos do meio ambiente**. São Paulo: Contexto, 2019 Acesso em: 19 abr. 2024.