

Os desafios da gestão em uma microempresa e empresa de pequeno porte - um diagnóstico organizacional de uma empresa sediada na zona franca de Manaus.

Los desafíos de la gestión en una microempresa y pequeña empresa - un diagnóstico organizacional de una empresa con sede en la zona franca de Manaus.

The challenges of management in a microenterprise and small business - an organizational diagnosis of a company based in the free trade zone of Manaus.

Recibido: 20 de abril de 2018. Aceptado: 10 de mayo de 2018

Written by:

Débora Cristina passos de Sá Débora
Universidade Federal do Amazonas, com sede na cidade de Manaus-BRASIL,
é uma Instituição Federal de Ensino Superior.
deborapassoss@gmail.com

Abstract

O diagnóstico organizacional é a definição da realidade da organização. A necessidade de tal procedimento é visualizada a partir do momento que os administradores estão constantemente tomando decisões, e essas decisões só são efetivamente eficazes a partir do momento em que se conhece a realidade em que a organização se encontra, pois, só se é possível sanar os problemas existentes quando os conhece (Rosa, 2001). O diagnóstico organizacional, dessa forma, permite-nos essa identificação para auxiliar na tomada de decisões dos gestores. Além disso, no campo acadêmico, é interessante registrar que as ferramentas utilizadas neste trabalho (como por exemplo o próprio diagnóstico organizacional, a pesquisa de clima organizacional e a análise SWOT) são de utilização e aplicabilidade em todos os setores da economia, podendo ser utilizadas inclusive no setor público para melhoria de seus processos em gerais, agregando valor ao serviço e ao seu cliente final qual seja o cidadão.

Quanto à metodologia empregada, a análise da organização com sede em área incentivada foi dividida em duas visões: a externa e a interna. Na primeira, foram levantados dados junto à sociedade e aos clientes. Na segunda, os dados foram levantados junto aos funcionários e à chefia, por meio de dois questionários: questionário gerencial; e questionário de clima organizacional. Com essas duas visões, teremos

Resumen

El diagnóstico organizacional es la definición de la realidad de la organización. La necesidad de tal procedimiento es visualizada a partir del momento en que los administradores están constantemente tomando decisiones, y esas decisiones sólo son efectivamente efectivas a partir del momento en que se conoce la realidad en que la organización se encuentra, pues, sólo si es posible sanar los problemas existentes cuando los conoce (Rosa, 2001). El diagnóstico organizacional, de esa forma, nos permite esa identificación para auxiliar en la toma de decisiones de los gestores. Además, en el campo académico, es interesante registrar que las herramientas utilizadas en este trabajo (como por ejemplo el propio diagnóstico organizacional, la investigación de clima organizacional y el análisis SWOT) son de utilización y aplicabilidad en todos los sectores de la economía, pudiendo ser utilizadas incluso en el sector público para mejorar sus procesos en general, agregando valor al servicio ya su cliente final cual sea el ciudadano.

En cuanto a la metodología empleada, el análisis de la organización con sede en área incentivada fue dividida en dos visiones: la externa y la interna. En la primera, se levantaron datos junto a la sociedad ya los clientes. En la segunda, los datos fueron levantados junto a los funcionarios ya la jefatura, por medio de dos cuestionarios: cuestionario gerencial; y cuestionario de clima

uma visão holística da organização, uma visão de todo o seu funcionamento. Por impactar diretamente na competitividade, informações que identificam a organização ora estudada e stakeholders (como razões sociais e endereços) foram omitidas.

Palavras-chave: Diagnóstico. Organização. Desempenho. Sistema. Competitividade.

organizacional. Con estas dos visiones, tendremos una visión holística de la organización, una visión de todo su funcionamiento. Por impactar directamente en la competitividad, informaciones que identifican a la organización ya estudiada y stakeholders (como razones sociales y direcciones) fueron omitidas.

Palabras clave: Diagnóstico. Organización. Rendimiento. Sistema. Competitividad

Abstract

The organizational diagnosis is the definition of the reality of the organization. The need for such a procedure is seen from the moment that managers are constantly making decisions, and these decisions are only effectively effective once the reality is known in which the organization is, therefore, only if it is possible to heal problems when they are known (Rosa, 2001). The organizational diagnosis, in this way, allows us this identification to assist in the decision making of the managers. In addition, in the academic field, it is interesting to note that the tools used in this work (such as organizational diagnosis itself, organizational climate research and SWOT analysis) are of use and applicability in all sectors of the economy and can be used including in the public sector to improve its processes in general, adding value to the service and to its final customer who is the citizen.

Regarding the methodology employed, the analysis of the organization based in the incentive area was divided into two visions: the external and the internal. In the first, data were collected from society and customers. In the second, the data were collected from the employees and the manager, through two questionnaires: managerial questionnaire; and organizational climate questionnaire. With these two views, we will have a holistic view of the organization, a vision of its entire operation. By directly impacting competitiveness, information that identifies the organization studied and stakeholders (such as social reasons and addresses) has been omitted.

Key words: Diagnosis. Organization. Performance. System. Competitiveness.

INTRODUÇÃO

A definição do estado em que se encontra uma organização é feita levantando-se dados. Esses dados, por sua vez, podem ser primários, os quais você levantará em campo, e secundários, os quais já estão disponíveis - como, por exemplo, dados governamentais, da conjuntura econômica etc. - Nesse ponto, identificamos que os dados quando levantados e interpretados corretamente tornar-se-ão informações, que por sua vez possibilitarão, por meio de discussões e análises minuciosas, a definição das estratégias necessárias para o alcance de êxito nos processos da organização. Com o diagnóstico organizacional, podemos reconhecer onde estão as causas de vários problemas que a organização possui (Petrocchi, 2009). Muitas das vezes, é possível perceber, após esse procedimento, que um problema está ligado a uma causa totalmente

diferente daquela que aparentemente supomos estar.

Levantar dados, porém, não acaba sendo uma tarefa fácil. E, para que o diagnóstico se torne viável, utilizamos canais, ou melhor, ferramentas. A pesquisa de mercado trabalhará a percepção da sociedade perante a sua organização, trata-se de um indicador externo que permite identificar o quão lembrada é a sua marca, por exemplo, a pesquisa de satisfação identifica o grau de satisfação de seus clientes com os produtos, também é um indicador externo, e a pesquisa de clima organizacional é um indicador interno que trabalhará a visão dos colaboradores perante a organização que por sinal é uma ótima ferramenta para sugestão de melhorias. Essas três ferramentas podem ser empregadas de diversas formas, dependendo

do tipo de informação que você queira obter. Precisam, portanto, ser objetivas para que sejam retidas apenas informações úteis. Dessa forma, levantados os dados e obtidas as informações, os gestores poderão definir um plano estratégico, orientando os passos a serem seguidos pela organização (Carvalho & Costa, 2013). Tendo em vista que a sociedade vive em constante mudança e evolução, as organizações como sistemas abertos são impactadas diretamente por essas mudanças (Katz & Kahn, 1985), sendo uma análise externa e interna importante para tomada de decisão em novos ambientes.

A organização estudada possui como vantagem competitiva estar situada em uma área de incentivo fiscal, Zona Franca de Manaus (ZFM) - modelo de desenvolvimento econômico aliado à proteção ambiental. O qual gera condições de alavancagem do negócio por meio dos benefícios oferecidos. A Zona Franca de Manaus (ZFM) é um modelo de desenvolvimento econômico implantado pelo governo brasileiro objetivando viabilizar uma base econômica na Amazônia Ocidental e Amapá, promover a melhor integração produtiva e social dessa região ao País, garantindo a soberania nacional sobre suas fronteiras. (disponível em <http://site.suframa.gov.br/assuntos/modelo-zona-franca-de-manaus/o-que-e-o-projeto-zfm>)

ORGANIZAÇÃO ANALISADA

Atuante no mercado de fabricação de velas, setor caracterizado como de Indústria/Comércio especificado no CNPJ como fabricação de produtos diversos não especificados anteriormente.

HISTÓRICO

A organização foi fundada no ano de 2000 a partir de uma necessidade pessoal de seus dois sócios, o primeiro com 70% do capital e o segundo com 30% do capital.

A organização iniciou sua atividade somente com uma máquina de velas de 7 dias, mas com o decorrer do tempo e o crescimento de clientes, foi aumentando sua capacidade de produção, hoje conta com três máquinas de 7 dias, uma de vela de altar, uma de velas de batismo e duas de procissão, uma máquina de lamparina e duas máquinas de velas de maço,

podendo atender aos clientes com quase todos os tipos de velas existentes no mercado.

Outro fator importante da organização é a fabricação de velas ecológicas, a partir da cera de palma, que é um recurso natural renovável, com custo aproximado de vela de parafina (derivado de petróleo).

FILOSOFIA DA ORGANIZAÇÃO

Atender todos os clientes como se fossem únicos, com mercadorias de qualidade, preocupando-se sempre com a preservação do meio ambiente, por isso desenvolve velas a partir de cera de palma, que é um recurso natural renovável.

MISSÃO

Oferecer ao mercado católico todos os tipos de velas necessárias para o andamento das paróquias, desde velas de 7 dias até velas para o altar, com qualidade, preço diferenciado e além de tudo com matéria prima ecológica.

VISÃO

Ser uma organização com atendimento exclusivo, inovação, tecnologia e preocupação com o meio ambiente.

VALORES

Com bases em valores éticos, oferecemos inovação, respeito, igualdade de condições, trabalho em equipe e profissionalismo.

PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

Os principais produtos fabricados pela organização são abaixo relacionados:

Velas 7 dias
Velas 3 dias
Velas 9 dias
Velas 13 dias
Velas de Altar
Lamparinas
Velas procissão
Velas batismo/crisma/1^a.Eucaristia

PRINCIPAIS CLIENTES

Os principais clientes foram identificados como quatro paróquias da região, não constando a relação neste trabalho por impactar na competitividade da organização estudada.

PRINCIPAIS FORNECEDORES

Foram identificados 4 principais fornecedores da região, não constando neste trabalho a relação por impactar na competitividade da organização estudada.

PRINCIPAIS CONCORRENTES

Foram identificados 2 principais concorrentes da região, não constando neste trabalho a relação por impactar na competitividade da organização estudada.

NEGÓCIO DA ORGANIZAÇÃO

Atuante no mercado de fabricação de velas há mais de 10 anos, atendendo ao setor paroquial com vários tipos de velas e lamparinas. Como diferencial, possui uma preocupação ambiental, desenvolvendo suas atividades de forma sustentável.

DIAGNÓSTICO GERAL ANÁLISE INTERNA POR ÁREA

Administração geral e planejamento

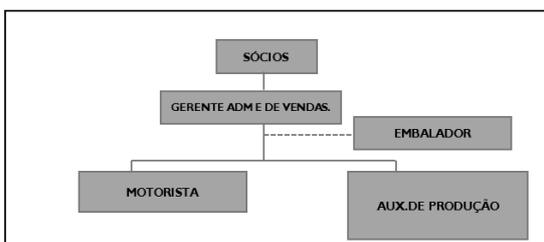


Figura 1 Organograma

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Não existe controle financeiro eficiente como fluxo de caixa, por conseguinte, há frequentes retiradas sem controle ou elevadas de caixa. Possui elevado grau de endividamento com bancos e/ou terceiros – cheque especial. Ao apontar suas necessidades para este subsistema, a organização cita o maior controle financeiro, controle efetivo do valor das retiradas de acordo com o faturamento da organização, fluxo de caixa, e preço das mercadorias de acordo com os custos, e principalmente um aumento nas vendas para que não houvesse inadimplência fiscal, e diminuição de nível de endividamento.

A organização utiliza instrumentos gerenciais como cadastro de clientes/fornecedores e controle de contas a pagar/receber. Mas não há uma cultura de planejamento, não possuindo um fluxograma das atividades, um organograma gerencial e nem um plano de negócio para que seja atualizado sempre que necessário, instrumentos que possibilitam um acompanhamento do desenvolvimento do negócio. Ao descrever suas necessidades, o maior controle dos custos dos produtos e das despesas da organização é citado. Por ser uma organização de pequeno porte a parte contábil, fiscal e trabalhista é terceirizada.

Modelo de gestão e estrutura organizacional

A organização possui uma estrutura simples. As decisões são centralizadas no gerente que, além disso, é responsável pelas vendas. As embalagens dos produtos são terceirizadas. Podemos, então, esboçar o seguinte organograma.

FATURAMENTO DA ORGANIZAÇÃO NOS ÚLTIMOS 12 MESES E LUCRO LÍQUIDO

A organização apresenta uma situação financeira equilibrada. No decorrer dos últimos 12 meses teve um faturamento de R\$ 350.000,00, o que representa uma média de R\$ 29.166,67/mês, e lucro líquido aproximado de 20%. O prazo médio para recebimento de suas vendas é de 30 dias quanto que o prazo médio de pagamento das compras é de 45 dias. Situação positiva, pois o dinheiro entra em caixa com relativa rapidez, comparando com sua saída. Sua venda mensal é de 30.000 velas.

ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A organização possui processos de “Provisão de Recursos Humanos”, “Desenvolvimento de Recursos Humanos” e Plano de Cargos e Salários inadequados, por conseguinte o nível de produtividade e satisfação dos funcionários é baixo. Não há planos para benefícios sociais e avaliação de desempenho. As rotinas de administração de pessoal são caracterizadas como realizadas por pessoal inabilitado. A organização indica, ainda, a necessidade de maior comprometimento dos funcionários em todos os setores, para que o seu crescimento tivesse um nível mais acelerado.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Na pesquisa de clima, procuramos medir os seguintes índices em escalas de regular, bom, excelente ou ruim, ou ainda insatisfatório, satisfatório, pouco satisfatório e muito satisfatório:

Relacionamento

O relacionamento geral pode ser caracterizado como bom e a tomada de decisão por parte da diretoria e gerência, em sua maior parte, foi avaliada como regular.

Satisfação Profissional e Motivação

O grau de satisfação dos colaboradores na execução do trabalho foi medido em satisfeito ou pouco satisfeito. Nos cargos de nível médio foi percebido grande desmotivação em relação à política de salários.

Segurança e Perspectiva

Tanto os cargos de nível médio quanto os de superior avaliam poucas oportunidades de crescimento na organização.

Desenvolvimento e Treinamento

Como não há uma política de desenvolvimento e treinamento, todos avaliaram como necessário tal procedimento.

Comunicação

O resultado da avaliação deste índice foi um baixo grau de satisfação e de aprovação dos resultados obtidos pelo setor respectivo.

ANÁLISE EXTERNA

CLIENTES

O número de clientes da organização é de trinta e cinco. Dentre eles destacam-se quatro que contribuem com 60 % do faturamento mensal da organização. Sendo que o cliente 3, sozinho, corresponde com 24% conforme segue abaixo:

Qualidade de vida no ambiente de trabalho

Os subitens condições físicas, disponibilidade de recursos e ergonomia foram todos avaliados como satisfatório. Não havendo grandes distorções nas avaliações.

Informações Gerais

Todos se mostram cientes das políticas institucionais da organização, como missão e visão.

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING/VENDAS

Este subsistema apresenta alto grau de empirismo. As políticas de descontos, de crediário, de promoções e propaganda são inadequadas/ou inexistentes, não há uma estratégia de vendas e os vendedores não têm capacitação. A organização encontra-se em um mercado saturado o que vem ocasionando queda no volume de vendas. A necessidade maior apontada foi a existência de consultores de vendas com comprometimento em alcançar as metas estipuladas pela organização.

ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO

Não há um esquema de manutenção preventiva o que ocasiona necessidade de maior controle nos processos de produção. E as tarefas são distribuídas de forma informal.

Impacto sobre Faturamento/mês

■ Impacto sobre Faturamento/mês

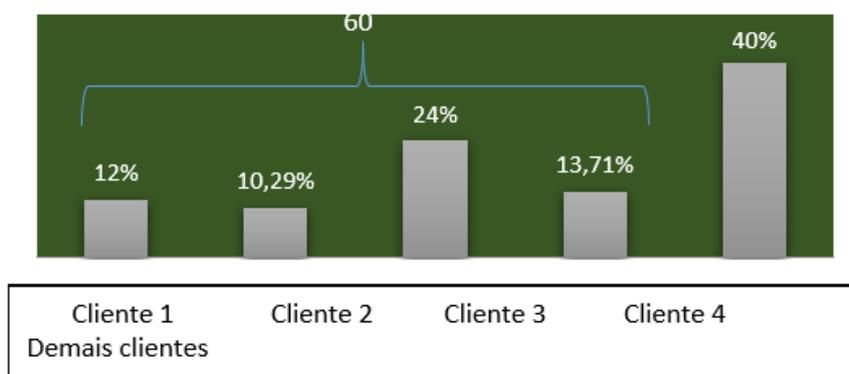


Gráfico 2 Impacto dos clientes sobre faturamento/mês.

CONCORRENTES

A atuação dos concorrentes pode ser descrita da seguinte forma:

| Organização | Práticas |
|---------------------|---|
| Concorrente 1 | Líder de mercado – com cotas de fornecimento de parafina diretamente com a Petrobrás, tendo melhores condições no preço da matéria-prima, fazendo com que o preço final do produto fique abaixo dos concorrentes. |
| Concorrente 2 | Pratica preços muito abaixo do mercado, com produtos de qualidade, porém sem cotas diretas da Petrobrás, o que faz com que não se entenda como se pratica tais preços. |
| Demais concorrentes | Trabalham na informalidade, praticando também preços abaixo do mercado, pois não há recolhimento de impostos. |

Tabela 1 Atuação dos Concorrentes

ANÁLISE SWOT DA ORGANIZAÇÃO

| Forças | Fraqueza |
|--|--|
| Experiência no mercado | A organização não oferece cursos de capacitação |
| Variedade de produtos | Não possui uma política de marketing consolidada |
| Produtos com alta qualidade | Alto grau de empirismo no desenvolver das atividades |
| Índices de Turnover e absenteísmo baixos | Não há uma cultura de planejamento |
| Preocupação com as condições físicas e ambientais de higiene e segurança do trabalho | Controle de custos inadequado |
| Baixo nível de estoques | |
| Boas condições de operação no local de trabalho | |

Tabela 2 Análise SWOT (parte I)

| Oportunidades | Ameaças |
|---|--|
| Matéria-prima ecológica, inovando o mercado | Os concorrentes praticam preços muito baixos |
| Política local de incentivos diferenciada. | Mercado saturado |

Tabela 3 Análise SWOT (parte 2)

PERSPECTIVAS

Ao ser indagada quanto às perspectivas e eventuais dificuldades a serem enfrentadas, a organização faz a seguinte observação:

“Nossas perspectivas da organização não são das melhores, pois nossas dificuldades em tornar boa a saúde financeira da organização, a instabilidade do mercado e o alto grau de endividamento, deixa nos muito preocupado em qual será o futuro da organização” Sócio majoritário..

CONCLUSÃO: RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

Com base nas análises internas e externas e, principalmente, na análise SWOT, identificou-se que a organização se encontra em um ambiente de **sobrevivência**, tendo em vista, essencialmente, seu alto grau de endividamento e baixo faturamento. Faz-se as seguintes recomendações com vista a impulsioná-la para um ambiente de **crescimento** que possa, posteriormente, favorecer seu **desenvolvimento**, alcançando novos mercados.

A organização passaria, então, por duas etapas: *a priori*, verificou-se a necessidade de estabilizar a saúde financeira; segundo, os esforços se concentrariam em ampliar a cobertura da área de vendas.

A conveniência quanto a definição de prazos, por exemplo, se as estratégias devem ser adotadas a curto ou longo prazo, ficam a cargo da organização conforme o conhecimento que ela mesma possui do desempenho rotineiro de suas atividades. Adianta-se que o fluxo das estratégias sugeridas fica ilustrado da seguinte forma:



Figura 2. Fluxo Estratégico

De acordo com o diagnóstico, os sistemas de controle de custos são ineficientes ou inexistentes. Os esforços para controle de custos são interessantes a medida que estes se agregam para formar o preço final do produto, outro aspecto importante na caracterização das chamadas “organizações competitivas”.

Faz-se necessário um acompanhamento mensal (ou até mesmo semestral conforme for mais cômodo) do desempenho financeiro da organização. Análises contábeis para a tomada de decisão permitem esse controle com instrumentos como fluxo de caixa. De acordo com Gitman (2010) o fluxo de caixa é o sangue que corre pelas veias da organização, e, portanto, uma determinante fundamental do valor do negócio. Um bom planejamento e gerenciamento desse instrumento garante a solvência e gera fluxo de caixa positivo para os proprietários.

Análises comparativas do tipo risco X retorno entre investimentos excludentes possibilitará tomadas de decisões mais eficazes, evitando endividamentos desnecessários, pois, dependendo do retorno a ser proporcionado, os endividamentos tornam-se, na verdade, investimentos que proporcionam lucratividade para organização.

Importante destacar que a inserção da organização em um modelo econômico sustentável é uma oportunidade para a empresa. Fator não controlável externo que influencia determinantemente sua existência. Um bom planejamento estratégico oriundo de um diagnóstico organizacional aliado a uma política de incentivos fiscais diferenciada dá à empresa condições de estabilizar seu empreendimento localmente e ainda competir em pé de igualdade com os grandes centros do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARVALHO, Jorge R. de; COSTA, Stella Regina R. da. *A contribuição do diagnóstico organizacional como ferramenta para auxiliar na tomada de decisão*. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense. São Domingos, Niterói, Rio de Janeiro. 2013.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.
- KATZ, Daniel & KAHN, R. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1985.
- MANAUS, Superintendência da Zona Franca de. *O que é o Projeto ZFM?* Disponível em: <<http://site.suframa.gov.br/assuntos/modelo-zona-franca-de-manaus/o-que-e-o-projeto-zfm>>. Acesso em 09, abril, 2018.
- PETROCCHI, M. *Turismo: Planejamento e Gestão*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- ROSA, Mário. *A Síndrome de Aquiles - Como lidar com as crises de imagem*. São Paulo: Gente, 2001.