

III Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

10 a 13 de setembro de 2019 | Naviraí - MS



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: aplicação de teorias e conceitos em uma loja de matérias para construção

Maurício Hiroyuki Kubo,
UFMS,
kubo.m.hiroyuki@gmail.com

Cleiton Souza da Conceição,
UFMS,
cleitonsouza.ufms@hotmail.com

Fabio Prates dos Santos,
UFMS,
fabio.prates.nvr@gmail.com

Osmar Alves de Oliveira Sobrinho,
UFMS,
osmaralves1998@gmail.com

Rafael dos Santos Fernandes,
UFMS,
rafaelsdf12@gmail.com

Helena Maia Rios Correia
UFMS,
helenariomaia@gmail.com

Wagner Cabral Biasus
UFMS,
wagnercabralbiasus@gmail.com

Sara Cristiane Machado Vaz
UFMS,
saracristiane.mvaz@gmail.com

Fábio Silva Rodrigues
UFMS,
fabiosrod@gmail.com

RESUMO

Este relato de prática deriva de um trabalho desenvolvido pelo curso de administração da UFMS do campus de Naviraí, no qual o propósito foi desenvolver a interdisciplinaridade entre Gestão Estratégica, Matemática Comercial e Financeira, Recursos Materiais e Patrimoniais, Recursos Humanos e Sistema de informações. A proposta era proporcionar aos discentes a possibilidade de aplicar conceitos e teorias na prática. O objetivo deste trabalho foi realizar um diagnóstico organizacional em uma empresa de materiais de construção, e, a partir da análise do diagnóstico organizacional criar e sugerir um plano de ação para a empresa. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa descritiva, sendo os procedimentos técnicos uma pesquisa de campo, com técnica de coleta de dados, observação, entrevistas, cliente oculto. Como resultados obtidos foi possível sugerir medidas de intervenção na empresa a partir de um rol de sugestões contidos em um plano de ação que inclui melhorias no *layout* de atendimento do setor de vendas, estratégia de comunicação e marketing para divulgação de novos produtos, bem como o investimento no relacionamento com construtores e profissionais da construção civil.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional; Materiais de construção; Planejamento Estratégico.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) no campus de Naviraí (CPNV), por intermédio do curso de administração, promove em cada semestre uma atividade denominada Trabalho Integrado. O Trabalho Integrado é desenvolvido ao longo do semestre, integrando as disciplinas do semestre na execução de um trabalho único. Dentro da sala de aula as disciplinas são apresentadas na sua teoria e conceitos de livros, artigos e casos. Após conhecer e compreender as teorias e conceitos, o Trabalho Integrado promove uma atividade de campo para que os acadêmicos possam aplicar, desenvolver, analisar, sugerir e ter essa vivência na prática.

O semestre em questão possuiu as seguintes disciplinas: Gestão Estratégica, Matemática Comercial e Financeira, Recursos Materiais e Patrimoniais, Recursos Humanos e Sistema de informações. Desse modo cada professor da disciplina foi orientador do Trabalho Integrado. O tema do Trabalho Integrado foi desenvolver um Diagnóstico Organizacional em alguma empresa no município de Naviraí-MS.

O diagnóstico organizacional teve a base nas cinco disciplinas citadas acima, além de aprender o que é diagnóstico organizacional. Foram pesquisados conceitos sobre o que era e como fazer o diagnóstico organizacional. Em linhas gerais, o diagnóstico organizacional é um instrumento utilizado como uma radiografia da situação de uma organização e do processo de gestão. Poder ser desenvolvido a partir de uma abordagem mais profunda de todo o contexto da gestão ou priorizar uma área mais específica em determinados processos da organização (PETROCCHI, 2009). Segundo Buchele (1980, p. 15) “o administrador que analisar sistematicamente a força e fraqueza de sua empresa e que procura antecipar os problemas de sua organização sabe que necessita utilizar vários métodos de avaliação”. Levantar dados minuciosamente para a análise e assim diagnosticar a saúde ou a eficiência de uma organização. Para mensurar o grau de eficiência de uma organização o diagnóstico organizacional é uma ferramenta específica para tal fim.

Para Chiavenato (2006) identificar a existência de problemas ou alterações que estão afetando os resultados da organização, oferecendo indicadores para ações corretivas que contribuem nas soluções para problemas encontrados. Analisar os indicadores é fator essencial para identificar, preocupação e problemas, suas consequências, além de estabelecer alvos e objetivos da organização. O diagnóstico organizacional reuni informação básica das análises de

mercado das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos da organização (Petrocchi, 2009). A reestruturação dos negócios significa recriar e reinventar a empresa e o termo turnaround significa “dar uma virada em uma determinada situação” (SCHIMITT, 1996), ou seja, dar à volta por cima, reestabelecer numa empresa melhores processos, produtos e serviços.

2 DESENVOLVIMENTO

A organização em que foi desenvolvido o diagnóstico foi uma empresa de comercialização de matérias de construção. A primeira etapa do trabalho foi uma entrevista com a proprietária, que possibilitou contextualizar a história, o cenário, o objetivo e a missão da empresa.

Então partiu-se para pesquisa de campo. Segundo Severino (2007), a pesquisa é realizada no ambiente do fenômeno, com coleta de dados sem intervenção ou manuseio do pesquisador. A coleta de dados fora pela técnica de observação simples, no qual o pesquisador, permanece alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observar de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem (GIL, 2008). Também foram utilizados formulários que são um instrumento facilitador e padronizado para a anotações das informações coletadas, visando a melhor compreensão na análise de dados (KLEIN, 2015). Foi utilizada a técnica de cliente oculto que cria a possibilidade de se chegar a uma ambientação confiável do modo de trabalho desempenhado pelos colaboradores na relação com o cliente (FEITOZA et al, 2017).

Nos dois primeiros dias com a empresa observamos todo o fluxo de trabalho em todas as áreas organizacionais. A partir do terceiro dia fizemos entrevistas semiestruturadas com roteiro baseado no plano de trabalho, no qual abrangia as disciplinas de gestão estratégica, recursos humanos, sistema de informação, matemática financeira e administração de recursos patrimoniais e matérias. As entrevistas foram feitas no período de outubro e novembro de 2018 com a proprietária, gerente geral e de logística, gerente de finanças, gerente de compra, gerente de vendas e a responsável pelo caixa, crediário e cobrança.

Com os vendedores foram utilizados formulários contendo 13 questões fechadas que poderiam ser respondidas de 0 a 10, sendo que 0 representava discordo totalmente e 10 concordo totalmente, e 4 perguntas abertas. Por meio da observação e dos formulários conseguimos entender melhor os processos de funcionamento da empresa além de identificar pontos importantes para o diagnóstico organizacional.

Na Gestão estratégica construímos quatro matrizes, quais sejam: a matriz Ansoff, a

matriz BCG, a matriz SWOT e a matriz 5W2H. Compartilhamos os resultados das análises na sequência.

Quadro 1: Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado Pisos e porcelanatos	Desenvolvimento de produtos Argamassa – Ilhabela Rejunte
	Novos	Desenvolvimento de mercado Acabamentos Hidráulica e Elétrica	Diversificação Argamassa – Ilhabela Rejunte

Fonte: autores (2019).

Conhecer os produtos da empresa nos permitiu classificar os produtos e assim desenvolver estratégias para a empresa.

Quadro 2: Matriz BCG

Estrela	Dúvida	ALTO
Materiais de Acabamentos; Pisos e porcelanato.	Argamassa Ilhabela	
Vaca Leiteira	Abacaxi	BAIXA
Materiais: Hidráulica e Elétrica	Materiais básicos: Tijolos, cimento, cal, areia, pedra; produtos de camping	
ALTO	BAIXO	

Fonte: autores (2019).

Da mesma forma classificamos os produtos da empresa na matriz BCG. Utilizando as matrizes fica mais claro a contextualização dos produtos e assim criar estratégias e tomar a melhor decisão.

Quadro 3: Matriz SWOT

Fortes	Fraco
Capital Próprio Sede e depósito próprio Os gerentes e os demais colaboradores são bem qualificados e responsáveis Sistema de Informação integrado Controle de estoque	Ausência de reuniões periódicas Número insuficiente de vendedores Falta de etiqueta de preços Pouca publicidade/novos formatos Layout
Oportunidades	Ameaças
Usar o CRM Aquisição do leitor de cód. de barras. E-commerce	E-commerce Proximidade com o exterior Perda de mão de obra qualificada Atrasos dos fornecedores Concorrência de outras regiões

Fonte: autores (2019).

Conhecer a empresa nos permitiu criar a matriz SWOT geral, onde identificamos os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa. Foi criada uma matriz SWOT para cada área diagnosticada.

Quadro 4: Matriz 5W2H

O que (What)	Porque (Why)	Onde (Where)	Quando (When)	Quem (Who)	Como (How)	Quanto (How much)
Venda do produto por representantes comerciais	Alcançar maior quantidade e de varejistas do ramo.	Todo o estado do Mato Grosso do Sul e parte do Paraná	primeiro semestre de 2019	Representantes antes que já prestem serviços a Loja e que se tenha conhecimento da qualidade do atendimento deste	Irão incluir em seu portfólio produtos da marca Ilhabela	Mediante prévia negociação

Fonte: autores (2019).

A Matriz 5W2H, permitiu visualizar de forma simples e clara o desenvolvimento de

um projeto.

Na disciplina de sistema de informações conhecemos os vários sistemas de informação dentro da sala de aula que ajudam o proprietário a gerir e tomar decisões importantes para a empresa. Um destes sistemas foi o ERP que é um sistema de planejamento de recursos da empresa no qual um conjunto de programas integrados gerencia as operações vitais de negócios para todos os múltiplos sites da organização global, podendo substituir vários aplicativos (STAIR; REYNOLDS, 2016). Através do diagnóstico conseguimos conhecer um ERP e visualizar seu funcionamento.

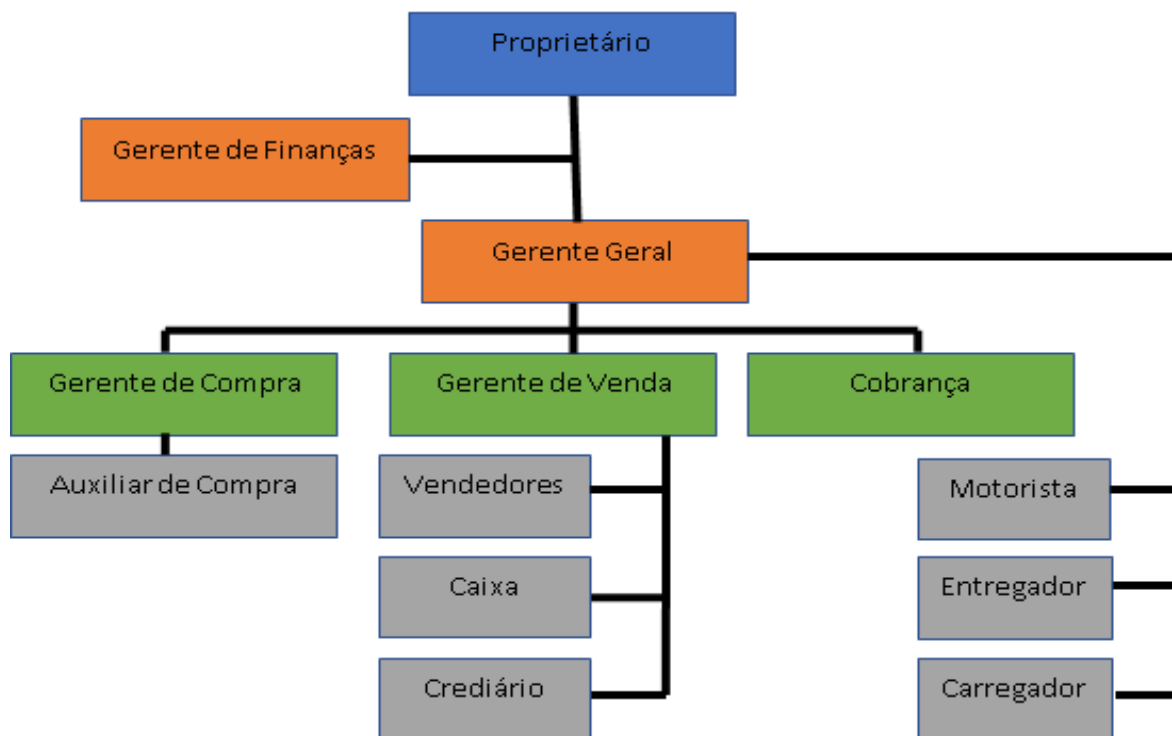
Quadro 5: matriz SWOT do Sistema de Informação

Fortes	Fracos
Sistema de Informação, ERP integrado Funcionalidades fáceis de operar	Preço alto do ERP Não tem um especialista de TI Treinamento do sistema Falta de energia elétrica
Oportunidades	Ameaças
Usar o CRM	ERP, com preços mais baratos

Fonte: autores (2019).

O departamento de recursos humanos da empresa apesar de não existir um gestor específico, todas as ações são feitas de acordo com a CLT e o uso da tecnologia da biometria para o controle de ponto da empresa. As contratações são feitas por entrevistas. A empresa não possuía um organograma do quadro de funcionários, e como parte do trabalho de diagnóstico sugerimos um para empresa.

Organograma 1: Quadro de funcionários da empresa.



Fonte: autores (2019).

Criamos o organograma conforme as informações obtidas nas entrevistas.

Quadro 6: matriz SWOT do Recursos Humano

Fortes	Fracos
Contratação de pessoas com experiência Bônus assiduidade Trabalha de acordo com as leis trabalhistas Retenção de Talentos Baixa rotatividade de pessoal Boa relação com a gerência.	Ausência de reuniões periódicas
Oportunidades	Ameaças
Cursos de capacitação; Feedback	Perda de mão de obra qualificada Conflito interpessoal de vendedores

Fonte autores (2019).

O setor de vendas foi a área que mais precisava de atenção, apesar que no diagnostico constatamos que os vendedores possuíam grande experiências, em momento de alto fluxo de clientes os vendedores em algumas ocasiões não conseguiam atender todos os clientes. Existia também uma concorrência interna para quem vendia mais, pois a política salarial era salário

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

25 a 28 de setembro de 2018 - Naviraí - MS



base mais comissão de vendas.

Quadro 7: matriz SWOT das vendas.

Fortes	Fracos
Tempo de mercado Imagem de confiança Experiencia dos vendedores Carteira de clientes	Falta vendedor Pouca publicidade Etiquetas de preço Layout
Oportunidades	Ameaças
Mercado em aquecimento Site para loja Fazer uso contínuo das redes sociais marketing digital Parcerias com construtores	Concorrência das outras cidades E-commerce Proximidade com o exterior

Fonte: autores (2019).

No setor estoque e logística identificamos que os gerentes dos setores eram bem qualificados, a estrutura da empresa (uso do ERP, empilhadeira, e frota de caminhões) depósito atrás da empresa otimiza o desempenho do trabalho economizando tempo.

Quadro 8: matriz SWOT do estoque e logística.

Fortes	Fraco
Organização dos Produtos Rapidez nas entregas Equipe qualificada Capital próprio	Baixa rotatividade de alguns produtos Lançamento manual do código dos produtos
Oportunidades	Ameacas
Aquisição do leitor de cód. de barras.	Atrasos dos fornecedores na entrega.

Fonte: autores (2019).

Após concluirmos a pesquisa e análise de dados, criamos sugestões de melhoria para empresa. Boa parte das sugestões se concentrou na divulgação da Argamassa desenvolvida pela empresa.

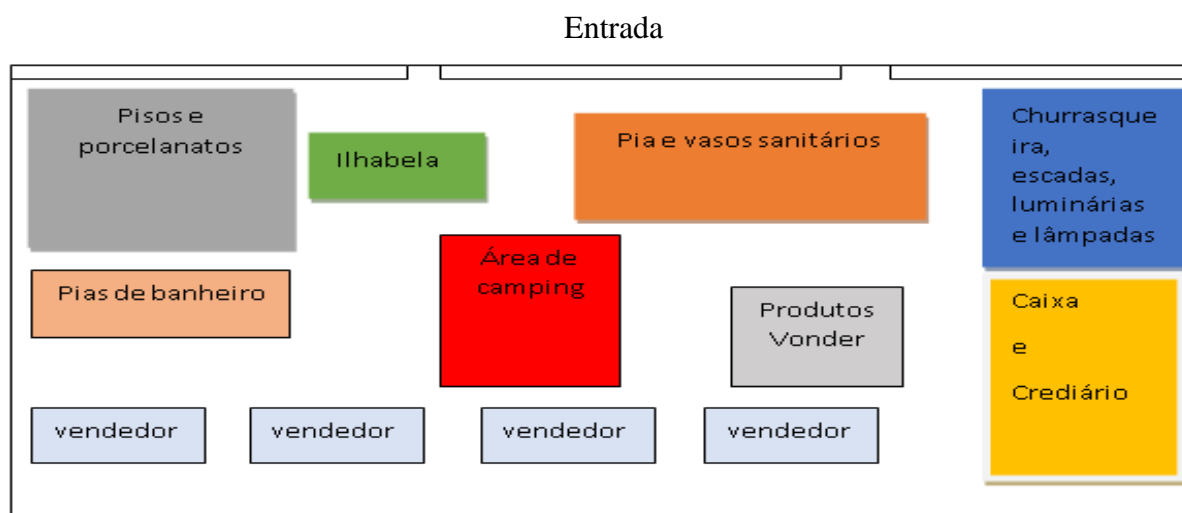
Quadro 9: Quadro de sugestões de melhorias

Sugestões de melhorias	Especificações
Elaboração de um vídeo promocional do produto da empresa (argamassa).	É um novo produto criado pela empresa, buscando conquistar mercado. O vídeo promocional custaria R\$650,00 por mês e seria divulgado nas redes sociais.
Adquirir um balão inflável do produto (argamassa).	Aquisição de um balão inflável para a identificação de ponto de venda do produto. O custo para a empresa seria de R\$1.212,50.
Etiquetadora de preços	Colocar etiquetas de preço no produto ajudaria os clientes e os vendedores sobretudo no autoatendimento. O custo da etiquetadora é de R\$ 180,00.
Leitor de código de barras	O leitor de código de barras agilizaria as entradas de produtos, além de diminuir erros. Facilitaria as vendas. Custaria para a empresa R\$50,00.
Placas de identificação nas gôndolas	As placas auxiliariam os clientes para localizarem os produtos. Custaria R\$40,00 cada placa.
Reuniões periódicas	As reuniões são importantes para alinhar as necessidades da proprietária com os colaboradores, ouvir sugestões.
Marcar uma reunião com construtoras e pedreiros da cidade, para demonstrar o produto (argamassa)	Reunir com construtores e pedreiros para a demonstração da qualidade do produto.
Promoção integradas com novo produto	Promover a promoção da venda integrada com o novo produto e seus complementares.
Alterar alguns pontos do <i>layout</i> da empresa	Mudar as mesas dos vendedores para melhorar as percepções dos clientes.

Fonte: autores (2019).

Foi sugerido também a alteração do *layout* da empresa, pois de acordo com a nossa análise facilitaria a venda dos produtos

Figura 1: Layout atual

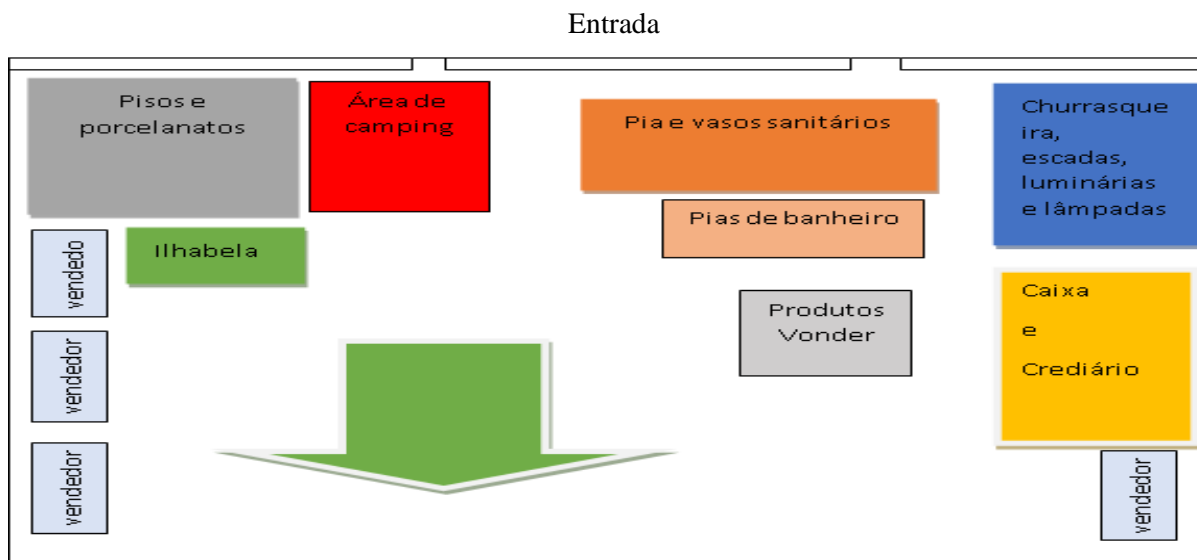


Fonte: criada pelos autores (2019).

De acordo com a nossa percepção as mesas dos vendedores criavam uma imagem de parede, onde os clientes não poderiam adentrar para conhecer os produtos e o restante da

empresa.

Figura 2: layout sugerido.



Fonte: criada pelos autores (2019).

No *layout* que sugerimos as mesas dos vendedores ficariam nos lados da empresa, desfazendo a percepção de parede, permitindo que o cliente pudesse percorrer toda a empresa. No *layout* utilizado pela empresa os clientes podem percorrer toda empresa, porém as mesas dos vendedores criavam a impressão que a partir das mesas os clientes não poderiam ir além.

E como parte do planejamento estratégico de uma empresa sugerimos a visão, valor e missão para a empresa.

Visão: Nosso objetivo é ser referência em produtos de materiais para construção, atendendo Naviraí e região com excelência e qualidade.

Valores: Respeito, criatividade, ética para com os clientes.

Missão: Prestar serviços com excelência em produtos e atendimento, auxiliando o cliente com soluções para sua obra.

3 RESULTADOS, DESAFIOS E APRENDIZADO

O trabalho de diagnóstico organizacional obteve resultados positivos pois conseguiu contribuir para o melhoramento da empresa e para o desenvolvimento discentes futuros administradores, que desenvolveram o diagnóstico. Conseguiu-se contextualizar, visualizar e colocar em prática teorias e conceitos que aprendemos na sala de aula.

De forma integrada promoveu a utilização do tripé da UFMS que é promover o ensino, pesquisa e a extensão. E para o grupo entender os conceitos na prática, ter a experiência de

entrar no mercado de serviços e apresentar resultados. Toda a metodologia desenvolvida possibilitou aprender de forma dinâmica os conteúdos das disciplinas.

O aprendizado, conhecimentos e experiências obtidas durante o trabalho de diagnóstico organizacional foram excepcionais, pois permitiu ter a noção de como funciona internamente as operações de uma empresa. No entanto uma grande dificuldade foi observar o fluxo de trabalho, analisa-los e criar sugestões viáveis que atenderiam as demandas da proprietária.

REFERÊNCIAS

BUCHELE, Robert B. **Diagnóstico de empresas em crescimento**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006

FEITOSA, Douglas R.; BRASIL, Marcus V. O.; MARRON, David A. S.; SARAIVA, Luiz R. M. Cliente Oculto: uma Ferramenta para Tomada de Decisão Empresarial. **Revista Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v.3, n. 2, p. 57-66, 2017

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KLEIN, Amarolinda Z. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem pratica**. São Paulo: Atlas, 2015.

PETROCCHI, M. **Turismo: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009

SCHMITT, Guillermo R. **Turnaround: a reestruturação dos negócios**. Tradução: Michel Cabrera; Revisão técnica: Paulo Michael Vanca. São Paulo: Makron Books, 1996.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo, Cortez, 2007.