**FACULDADE CAPIVARI**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA DOCE REQUINTE DECORAÇÃO**

ANDRÉ DOS SANTOS JOAQUIM

Capivari de Baixo, junho de 2017.

**ANDRÉ DOS SANTOS JOAQUIM**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA DOCE REQUINTE DECORAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da Faculdade Capivari, requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientação de: Prof. Msc. Ana Paula Matias

Capivari de Baixo, junho de 2017.

**AGRADECIMENTOS**

Primeiramente à Deus, por permitir percorrer esse caminho onde muitas coisas aconteceram. Cada uma delas, ao seu modo, mas me fizeram chegar até aqui, e me fizeram ser quem eu sou. Pelas pessoas que o Senhor colocou em minha vida, algumas delas me inspiram, me ajudam, me desafiam e me encorajam a ser cada dia melhor.

À minha família, por estar sempre ao meu lado durante esta jornada, em especial à minha mãe Rosane dos Santos, porque sem ela nada disso seria possível e por não me deixar desanimar nos momentos de fraqueza.

Ao minha namorada Karoline Piovesan, pela paciência e carinho, que sempre me apoiou e me trouxe alegria ao longo dessa jornada.

A Faculdade Capivari – FUCAP por toda infraestrutura disponibilizada e pela oportunidade de me graduar.

A minha orientadora, Profa. Ana Paula, pelo empenho dedicado à construção deste trabalho.

Aos professores, por conhecer e vivenciar os últimos anos de faculdade, por todas as experiências e momentos compartilhados na sala de aula que agregaram para que hoje eu tenha condições de finalizar mais esta etapa.

Aos colegas de curso, e a todos que de uma forma ou de outra, direta ou indiretamente me ajudaram a vencer mais esta etapa de minha vida, o meu muito obrigado!

Não confunda derrotas com fracasso nem vitórias com sucesso. Na vida de um campeão sempre haverá algumas derrotas, assim como na vida de um perdedor sempre haverá vitórias. A diferença é que, enquanto os campeões crescem nas derrotas, os perdedores se acomodam nas vitórias. (Roberto Shinyashiki)

**RESUMO**

Esse estudo tem como pergunta de pesquisa: Quais melhorias poderão ser sugeridas para a empresa Doce Requinte decoração a partir do Diagnóstico Organizacional? Para responder a essa pergunta, tem-se como objetivo geral propor melhorias à empresa Doce requinte Decoração a partir do diagnóstico organizacional.Para atingir o objetivo geral traçou-se como objetivos específicos: a) Apresentar a organização objeto de estudo; b) Diagnosticar as áreas organizacionais; e, c) Propor alternativas de soluções caso haja problemas encontrados. Após a caracterização da empresa que tratou do seu histórico e mercado de atuação, realizou-se um diagnóstico organizacional fundamentado, servindo de base para a comparação entre a teoria e as práticas utilizadas pela empresa. Posteriormente foi realizada uma análise estratégica, levantados os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças que podem interferir na organização, o qual foi utilizada a ferramenta denominada Matriz SWOT. Os resultados encontrados após o diagnóstico organizacional e a análise SWOT indicaram que a empresa precisa melhorar o sua organização no setor administrativo, bem como aumentar seu capital de giro e seu quadro de funcionários. A metodologia utilizada nesse estudo classifica-o com uma pesquisa descritiva e bibliográfica, do tipo estudo de caso e de abordagem qualitativa. Considera-se que a realização desse trabalho é bastante oportuna e de extrema importância, pois tanto os gestores como o acadêmico poderão aliar conhecimentos teóricos à prática, dispondo um aspecto relevante e inovador ao seu desenvolvimento.

**Palavras-chave**: Diagnóstico organizacional. Matriz SWOT. Melhorias.

**SUMÁRIO**

[1 INTRODUÇÃO 7](#_Toc485988887)

[1.1 JUSTIFICATIVA 7](#_Toc485988888)

[1.2 OBJETIVOS 8](#_Toc485988889)

[1.2.1 Objetivo Geral 8](#_Toc485988890)

[1.2.2 Objetivos Específicos 8](#_Toc485988891)

[2 EMBASAMENTO TEÓRICO 9](#_Toc485988892)

[2.1 GESTÃO DE PESSOAS 9](#_Toc485988893)

[2.1.1 Agregar 9](#_Toc485988894)

[2.1.2 Aplicar 9](#_Toc485988895)

[2.1.3 Recompensar 10](#_Toc485988896)

[2.1.4 Capacitar 10](#_Toc485988897)

[2.1.5 Manter 10](#_Toc485988898)

[2.1.6 Controlar 10](#_Toc485988899)

[2.2 MARKETING 11](#_Toc485988900)

[2.2.1 Produtos 11](#_Toc485988901)

[2.2.2 Preço 11](#_Toc485988902)

[2.2.3 Praça 11](#_Toc485988903)

[2.2.4 Promoção 12](#_Toc485988904)

[2.3 FUNÇÃO FINANCEIRO 12](#_Toc485988905)

[2.3.1 Balanço Patrimonial 12](#_Toc485988906)

[2.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) 13](#_Toc485988907)

[2.3.3 Fluxo de Caixa 13](#_Toc485988908)

[2.4 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO 13](#_Toc485988909)

[2.4.1 Layout 14](#_Toc485988910)

[2.4.2 Fluxograma 14](#_Toc485988911)

[2.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 14](#_Toc485988912)

[2.5.1 CLIENTES 14](#_Toc485988913)

[2.5.2 CONCORRENTES 14](#_Toc485988914)

[2.5.3 FORNECEDORES 15](#_Toc485988915)

[2.5.4 MATRIZ BCG 15](#_Toc485988916)

[2.5.5 ANÁLISE SWOT 15](#_Toc485988917)

[3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA 17](#_Toc485988918)

[4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 18](#_Toc485988919)

[4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO 18](#_Toc485988920)

[4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 18](#_Toc485988921)

[4.3 MARKETING 20](#_Toc485988922)

[4.3.1 Produtos 20](#_Toc485988923)

[4.3.2 Preços 21](#_Toc485988924)

[4.3.3 Praça 21](#_Toc485988925)

[4.3.4 Promoção 21](#_Toc485988926)

[4.4 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO 21](#_Toc485988927)

[4.4.1 Layout 22](#_Toc485988928)

[4.4.2 Fluxograma 23](#_Toc485988929)

[4.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 23](#_Toc485988930)

[4.6.1 CLIENTES 24](#_Toc485988931)

[4.6.2 CONCORRENTES 24](#_Toc485988932)

[4.6.3 FORNECEDORES 24](#_Toc485988933)

[4.6.4 MATRIZ BCG 25](#_Toc485988934)

[4.6.5 ANÁLISE SWOT 26](#_Toc485988935)

[5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 29](#_Toc485988936)

# 1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário cada vez mais competitivo, vivenciado nas organizações, o diagnóstico organizacional apresenta-se como uma ferramenta essencial para avaliar o funcionamento de uma empresa, pois permite aos gestores conhecerem a realidade de sua empresa antes de tomarem decisões estratégicas.

Segundo Grocco e Guttman (2005) “afirmam que o diagnóstico organizacional busca identificar e investigar os problemas existentes nas organizações, auxiliando da melhor forma quais são os melhores procedimentos que devem ser aplicados e testados numa tentativa de solução destes problemas”.

A partir de um diagnóstico é possível procurar soluções para a melhoria da organização, contribuindo para elaboração de estratégias que melhorem sua competitividade em seu mercado de atuação, e consequentemente sua viabilidade econômica e financeira. Além de serem elaboradas ações na tentativa de eliminar as dificuldades presentes nas áreas distintas da organização, otimizando dessa forma todos os procedimentos de trabalho na empresa.

Para Berti (2001) “afirma que para avaliação do desempenho da empresa é preciso que se elabore um diagnóstico, avaliando todos os setores da mesma, e verificando a real situação da empresa”.

Essa análise será realizada na empresa Doce Requinte Decoração, uma empresa que atua no ramo de decoração, com esse diagnóstico em mãos, o proprietário conseguira ter outra visão da empresa, possibilitando uma visão do que é necessário mudar e assim fortalecer os pontos positivos da organização.

Sendo assim para atender os objetivos deste trabalho, criou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais melhorias poderão ser sugeridas para a empresa Doce Requinte Decoração, a partir do Diagnóstico Organizacional?

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se deu em virtude de identificar os problemas enfrentados pela organização, e para determinar as causas que faz com que o gerenciamento tome e planeje soluções.

Pois com o diagnóstico organizacional será possível detectar e analisar com precaução os problemas e as falhas que impedem que os objetivos traçados pelos gestores sejam alcançados, a fim de trazer soluções e melhorias para a empresa Doce Requinte Tubarão.

Além de beneficiar o meio acadêmico, pois com a implantação do diagnóstico irá possibilitar ao acadêmico de realizar estudos e pesquisas na área adquirindo conhecimentos para tornar-se bom profissional e enfrentar o mercado de trabalho.

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam a pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em propor melhorias à empresa Doce Requinte Decoração, a partir do diagnóstico organizacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo geral, são objetivos específicos desta pesquisa:

(I) Diagnosticar as áreas organizacionais;

(II) Caracterizar a empresa objeto de estudo;

(III) Propor alternativas de soluções caso hajam problemas encontrados.

# 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

De acordo com Rosa (2001, p. 5), “Diagnóstico empresarial é o levantamento e análise das condições de uma empresa com a finalidade de se avaliar qual é o seu grau de saúde ou eficiência”. Assim sendo, através dele é possível verificar a existência de problema ou disfunções que estão afetando os resultados da organização, bem como fornecer indicadores para ações interventivas que colaborem com a supressão das queixas.

## 

## 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Muitos estudiosos desta área de RH deram sua contribuição e opiniões sobre a área de bastante importância, porém ainda não muito explorada pelos gestores das organizações.

Para Gil (2001, p.17) “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

### 2.1.1 Agregar

O processo de Agregar Pessoas tem como finalidade selecionar pessoas com perfil adequado para cada cargo, de forma que a empresa agregue um capital humano qualificado e capacitado para a função, dando liberdade ao candidato em desempenhar todo seu conhecimento na área e assim trazer de maneira mais assertiva e rápida os resultados desejados (VIEIRA, 2010)

### 2.1.2 Aplicar

De acordo com Chiavenato (2008), o processo de aplicar pessoas significa; "que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho".

### 2.1.3 Recompensar

Quanto ao processo de remunerar as pessoas, são inúmeras as formas de remunerar pessoas, algumas empresas remuneram de forma fixa, como um padrão e outras remuneram de forma variável, de acordo com a produção do colaborador. Segundo Araujo (2006), a remuneração variável tem como foco principal as pessoas, no sentido de recompensá-las pelas suas habilidades, competências e resultados proporcionados a organização.

### 2.1.4 Capacitar

No processo de capacitar pessoas, o departamento de Gestão de Pessoas busca manter e qualificar ainda mais o colaborador tanto para sua área de atuação como para possíveis áreas de crescimento profissional, este processo envolve também questões como preparação de lideranças, novos talentos e do aprendizado organizacional. (CHIAVENATO, 2008).

### 2.1.5 Manter

Para Chiavenato (2008), esse processo que visa manter os colaboradores satisfeitos e motivados precisa de um conjunto de cuidados especiais como, estilos de gerencia, programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem a qualidade de vida na organização.

### 2.1.6 Controlar

O processo de monitorar as pessoas não tem como objetivo a fiscalização dos cumprimentos das regras, mais sim, o desenvolvimento do autocontrole em relação às metas e resultados a serem alcançados. Esse processo esta diretamente relacionado com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização (CHIAVENATO, 2008).

# 2.2 MARKETING

O Departamento de Marketing estuda o mercado e desempenha um conjunto de funções na empresa com finalidade de atribuir o melhor valor para seus clientes, buscando um lugar em destaque entre seus concorrentes.

Um dos conceitos mais simples e fácil assimilação é o proposto por Philip Kotler, onde ele diz que “Marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumar relações de troca”. (Kotler 2002).

## **2.2.1 Produtos**

Kotler e Keller (2006) afirmam que o produto pode ser definido como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, ou seja, bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

## **2.2.2 Preço**

Kotler e Keller (2006) salientam que o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita, os demais produzem custo, os autores avaliam ainda que por meio da determinação do preço uma empresa pode perseguir objetivos que definem estratégias como de sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado ou liderança de qualidade de produto. Os itens restantes que tangem o Composto Preço para os quais estão previstos descontos, concessões, condições e prazos de pagamento são igualmente importantes, mas devem levar em consideração principalmente o momento e a circunstância da venda, baseados também em uma realidade de mercado imposta pela concorrência, com o intuito de igualar-se ou criar diferencial competitivo.

## **2.2.3 Praça**

De acordo com Sparemberger e Zamberlan (2008, p. 112), o uso de intermediários justifica-se por sua maior eficiência na disponibilização de produtos para os respectivos mercados-alvo. Através de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação, os intermediários normalmente oferecem à empresa mais do que ela poderia conseguir sozinha.

## **2.2.4 Promoção**

O marketing moderno é muito mais do que apenas criar bons produtos e disponibilizá-los ao mercado consumidor, é indispensável neste processo a comunicação com os clientes (KOTLER e KELLER, 2006). Ainda de acordo com os autores, as principais ferramentas do Composto Promoção são: propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e relações públicas.

# 2.3 FUNÇÃO FINANCEIRO

De acordo com Gitman (2004), a administração financeira preocupa-se com as tarefas dos administradores financeiros, pois são os administradores que devem gerir os assuntos financeiros de quaisquer empresas, sejam: financeiras ou não, públicas ou privadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Existem diversas tarefas a serem desempenhadas, como: planejamento, avaliação de investimentos e fundos para financiamentos, desta maneira:

[...] a função financeira compreende os esforços despendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez. (ARCHER; D'AMBROSIO, 1969, p. 367).

A empresa em estudo não forneceu os dados financeiros, desta forma não serão apresentadas as análises financeiras da organização.

## **2.3.1 Balanço Patrimonial**

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000), o balanço patrimonial representa o que é a organização, uma maneira de organizar o que se deve e o que se possui, ou seja, demonstra seus ativos e seus exigíveis. Como um quadro o Balanço Patrimonial tem o lado esquerdo, onde é o ativo circulante e não circulante, onde fica suas contas a receber, seu caixa, veículos, imóveis e/ou marcas e patentes; e o lado direito, onde tem-se o passivo circulante e não circulante, sendo que este lado relata as dívidas a pagar em até um ano, e exigíveis que encarecem mais tempo até saldá-las. O total dos ativos menos o valor total do passivo resulta no patrimônio líquido, quando o total do ativo (lado esquerdo) irá ser igual ao total do passivo (lado direito) mais o patrimônio líquido.

## **2.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)**

Groppelli e Nikbakht (2006) relacionam os fluxos de recebimentos gerados por uma organização e as despesas incorridas para produzir e financiar as suas operações. O demonstrativo do resultado do exercício fornece um quadro de receitas (vendas, tudo que na organização entra em valores), custos (mão de obra, materiais, taxas, juros) e lucro (resultado de receita menos os custos) gerados pela organização em um determinado período de tempo.

## **2.3.3 Fluxo de Caixa**

Groppelli e Nikbaht (2006) colocam que o fluxo de caixa é um dos demonstrativos financeiros para avaliar o desempenho da organização. E ressaltam que o fluxo de caixa, para a organização, tem grande importância, pois os lucros obtidos podem ser distorcidos na apresentação dos custos ou outras despesas. Assim a análise de fluxo de caixa é detalhada e expressiva, podendo-se até afirmar que se pode fazer uma reestruturação nos gastos previstos, sem contar que mostra as fragilidades econômicas ou de má aplicação e a capacidade de saldar dívidas da organização.

# 2.4 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

A administração de produção serve para tornar a produção eficiente, essa preocupação fica a cargo da estratégia de produção. Para as coisas acontecerem de forma certa. SLACK (1999) destaca dois conjuntos de decisões fundamentais.

O primeiro envolve sua função para atingir os objetivos da empresa, já o segundo, transforma esses objetivos em sistema de produção. SLACK (1999, p.50) considera cinco objetivos de desempenho a serem seguidos pelo sistema de produção”. A qualidade dos bens e serviços, a velocidade em que eles são entregues aos consumidores, a confiabilidade das promessas de entrega, a flexibilidade para mudar o que e produzido e o custo de produção”.

## **2.4.1 Layout**

O layout é a técnica de administração de operações cujo objetivo é criar a interface homem-máquina para aumentar a eficiência do sistema de produção (JONES & GEORGE, 2008). Um fluxo bem estudado permite o rápido atravessamento do produto pelo sistema produtivo. Assim, consequentemente, menos tempo é perdido em cada recurso e ocorre a rápida transformação da matéria-prima em produto final, reduzindo o lead time da produção. (PARANHOS FILHO, 2007).

## **2.4.2 Fluxograma**

Para Davis, Aquilano e Chase (2001), os fluxogramas ou diagramas de um processo apresentam de forma gráfica as etapas de um processo, seja de um produto ou serviço. Geralmente são representadas por retângulos, triângulos, losangos e linhas.

## 2.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2007, p.17) “o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”.

### 2.5.1 CLIENTES

Conforme (DENTON, 1990, p. 202), O cliente quando entra em uma empresa e tem um atendimento bom e satisfatório, sua visão torna-se positiva a empresa, e isso faz com que o cliente volte e faça indicações a outros clientes.

### 2.5.2 CONCORRENTES

Segundo Neves (2006, p. 75), confirma que na busca pela sobrevivência, as empresas tem procurado oferecer maior qualidade em serviços e produtos. Porém, mediante da concorrência estabelecida, que oferece a seus clientes os mesmos produtos e serviços, o atendimento ao cliente torna-se o principal fator de vantagem competitiva nas organizações.

### 2.5.3 FORNECEDORES

De acordo com Pires (2004) existe uma tendência em se reduzir a base de fornecedores, entretanto não é consenso entre as empresas, e é contrária a lógica que imperou durante muito tempo na área de compras das empresas industriais, a qual se pregava que a empresa não deveria comprar mais de 25 a 30% dos seus insumos de um único fornecedor para não caracterizar potencial dependência.

### 2.5.4 MATRIZ BCG

Conforme Kotler (2000), a Matriz BCG, Matriz Crescimento-Participação é uma ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial. Assim, a Matriz BCG permite à empresa analisar seu portfolio de produtos, visando uma melhor distribuição de seus recursos.

### 2.5.5 ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT é um sistema onde busca posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente atuante. Pode ser usada por qualquer empresa que deseja se tornar competitiva no mercado.

Segundo FERREL (2000, p. 67) “o papel da análise SWOT é captar as informações da análise ambiental e separá-las em assuntos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças)”. A análise feita determinará se as informações irão indicar algo que orientará a empresa a realizar os seus objetivos ou se mostrará uma barreira que deve ser superada ou minimizada.

* FORÇAS

Segundo Bastos (2014), as forças estão relacionadas as vantagens que a empresa possui em relação aos concorrentes. Podemos dizer que são as aptidões mais fortes de sua empresa. Para ajudar a defini-las, é possível fazer algumas perguntas:

- Quais suas melhores atividades?

- Quais seus melhores recursos?

- Qual sua maior vantagem competitiva?

- Qual o nível de engajamento dos clientes?

O principal aspecto é a vantagem competitiva que tais forças podem trazer para o negócio. Quanto mais vantagem em relação a concorrência ela trouxer, mais relevante ela será para a analise SWOT.

* FRAQUEZAS

As fraquezas estão relacionadas às desvantagens que a empresa possui perante aos concorrentes, ou seja, se seus recursos são limitados, baixa diversidade de produtos ou serviços, problemas operacionais, falta de investimento em tecnologia e inovação ou até mesmo a falta de funcionários capacitados para determinado processo (KOTLER, 2000).

* OPORTUNIDADES

De acordo com Kotler (2012, p. 49) “o bom *marketing* é arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir das oportunidades”. Com isso é importante identificar, conhecer e monitorar, para que se possibilite a crescer a vantagem competitiva da empresa.

* AMEAÇAS

As ameaças são os fatores que influenciam diretamente com o plano de negócio da empresa, ou seja, é onde deve ser mantido o foco de atenção para ocasionar em uma dificuldade de aumentar sua participação de mercado. As principais ameaças são as mudanças da legislação, as novas estratégias de seus concorrentes, mudanças demográficas e as barreiras para conquistar novos clientes (KLOTER, 2000).

# 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, serão utilizados alguns procedimentos metodológicos.

Os quais a concepção de Gil (2008, p. 26) procedimentos metodológicos são “o caminho para se chegar a determinado fim. Consiste em método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que são adotados para se chegar ao conhecimento”.

Quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva, que segundo Gil (2008, p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis, são inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este titulo e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados”.

Sendo também uma pesquisa bibliográfica, onde seu objetivo é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa, de acordo com Gil (2008, p.44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Quanto aos procedimentos, será realizado um estudo de caso, sendo um método variado e de fácil assimilação.

Para Gil (2008, p.54) “o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais, consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A empresa em estudo será a Doce Requinte Decoração, localizada na cidade de Tubarão - SC.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa é qualitativa, pois visa explorar os fatos de qualidade e gestão. Conforme Machline Et al. (2006, p. 376) "A pesquisa qualitativa é uma metodologia não estruturada, baseada em pequenas amostras, a fim de proporcionar uma compreensão do contexto do problema".

# 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado a caracterização da empresa, objeto de estudo e a análise e discussão dos resultados.

## 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A empresa Doce Requinte Decorações foi fundada em 1998 pela Sócia Única Denise dos Santos Orlandi, ela e seu marido Rodrigo Martins Orlandi trabalham juntos, a instituição foi criada depois que Rodrigo saiu da empresa onde trabalhava como instalador de persianas. A princípio a empresa começou suas atividades somente com a fabricação, venda e instalação de persianas. Todo processo era feito nos fundos do quintal da residência do casal, com o passar do tempo os fundadores da empresa viram que trabalhando somente com a fabricação de persianas a empresa não estava dando retorno, então em 2005 a empresa teve que mudar sua estratégia. Parou com a fabricação das persianas e passou a terceirizar o serviço aumentando seu rol de produtos, começaram então a trabalhar com a venda e instalação de persianas, cortinas e papel de parede.

Em 2013 a empresa passou a funcionar em uma sala comercial localizada na cidade de Tubarão, no bairro Vila Moema, onde está até hoje: atende pessoas físicas e jurídicas, no setor de decoração.

A empresa possui uma sócia administrativa, uma gerente financeira, um gerente de produção e um auxiliar de produção.

Esse diagnóstico organizacional está sendo estruturado com o intuito de melhorar e expandir os negócios da empresa, além de organizá-las nos diversos setores da mesma. A empresa já está consolidada no mercado, porém precisa de mudanças e melhorias na organização financeira e também precisa atingir novos mercados.

## 4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados encontrados na empresa em estudo.

#### 4.2.1 Gestão de Pessoas

A empresa em estudo não possui um setor específico de Gestão de Pessoas, há certa informalidade que abrange desde o processo de recrutamento até ao processo de controle, porém, todos os processos são executados pelo proprietário. Sendo assim, segue abaixo os subsistemas do segmento de pessoal.

### 

#### 4.2.1.1 Agregar

A empresa Doce Requinte Decorações não possui um setor de RH, todo o processo de seleção e contratação é feito pelos proprietários através de entrevistas, as divulgações de vagas dão-se pelo “boca a boca”. Como não há critérios no recrutamento e seleção, a grande dificuldade desta área é falta de mão de obra qualificada, onde a empresa geralmente faz a contratação de funcionários sem experiência, o que acarreta maior tempo para adaptação e preparação do contratado.

#### 4.2.1.2 Aplicar

Na empresa todo o processo de integração e aprendizagem é feito pelo gerente de produção, onde o mesmo acompanha os trabalhos realizados e faz suas avaliações de desempenho passando seu feedback para a proprietária.

#### 4.2.1.3 Recompensar

Os funcionários da empresa possuem salários fixos com base na categoria, e um acréscimo de 5% sobre o faturamento líquido mensal das vendas.

Em relação aos benefícios legais como férias, FGTS, INSS e 13º salário, a empresa age corretamente. No entanto, a organização não oferece nenhum outro tipo de benefício.

#### 4.2.1.4 Capacitar

Além de recrutar, selecionar, remunerar e desenvolver seus colaboradores as empresas têm a necessidade de manter esse recurso humano trabalhando para ela, ou seja, a empresa precisa desenvolver todos os processos iniciais mantendo esses colaboradores satisfeitos com a organização a longo prazo.

Atualmente a empresa treina e capacita seus funcionários ao longo do decorrer da função, na prática, com treinamentos rotineiros com colaboradores mais experientes.

#### 4.2.1.5 Manter

A Doce Requinte Decorações procura manter um bom relacionamento com seus funcionários flexibilizando seus horários de trabalhos, buscando sempre fazer reuniões semanais, dando total liberdade para seus empregados exporem todo o tipo de problema e também melhorias que possam agregar na rotina de trabalho, fazendo assim, a empresa acredita estar fidelizando ainda mais seus colaboradores.

#### 4.2.1.6 Controlar

A empresa tem como método de controle o feedback dos clientes, onde logo após o serviço prestado a empresa entra em contato com os clientes e recebe toda informação necessária para avaliar o grau de satisfação do consumidor.

## 4.3 MARKETING

A empresa em estudo não possui um setor de marketing, porém busca seguir os critérios dos quatro elementos (produto, preço, praça e promoção) que são fundamentais para conseguir seu ponto de equilíbrio mediante ao mercado.

### 4.3.1 Produtos

A empresa Doce Requinte Decorações presta um serviço que vai desde o atendimento em seu local de trabalho, quanto atendimento domiciliar, fazendo seus orçamentos sem compromisso a qualquer hora do dia, buscando comodidade aos interessados em adquirir os produtos como, cortinas, persianas, papel de parede e etc. O diferencial da empresa é que todo o produto vendido é instalado sem custo adicional.

### 4.3.2 Preços

A Doce Requinte Decorações não possui fabricação própria, portanto os preços são baseados em percentual em cima das mercadorias adquiridas, onde nesse percentual é agregado todo o esforço aplicado pela empresa para chegar num valor final, visando nunca extrapolar os valores impostos pela concorrência.

### 4.3.3 Praça

A Doce Requinte Decorações disponibiliza seus produtos em sua loja física. A empresa atende a região da Amurel, compreendendo os municípios da região de Laguna, mas também atende a região de Criciúma, englobando hoje quase todo o sul catarinense. Atende desde Florianópolis, até Criciúma.

### 4.3.4 Promoção

A empresa em estudo utiliza-se de propagandas para alavancar suas vendas, e despertar um maior interesse nos consumidores. Para ter acesso aos produtos e serviços os clientes podem visitar a *fanpage* da empresa no *Facebook*, local em que são apresentadas promoções, comunicados, lançamentos de produtos e as constantes novidades que a empresa oferece a todos os consumidores.

Segundo Kotler (2012, p. 542) “a propaganda pode ser uma forma rentável de disseminar mensagens, seja para desenvolver uma preferência de marca, seja para instruir as pessoas”. É a propaganda a fonte que vai chamar atenção do cliente, pois oferece uma razão, pode-se dizer até uma oportunidade para o cliente comprar.

## 4.4 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

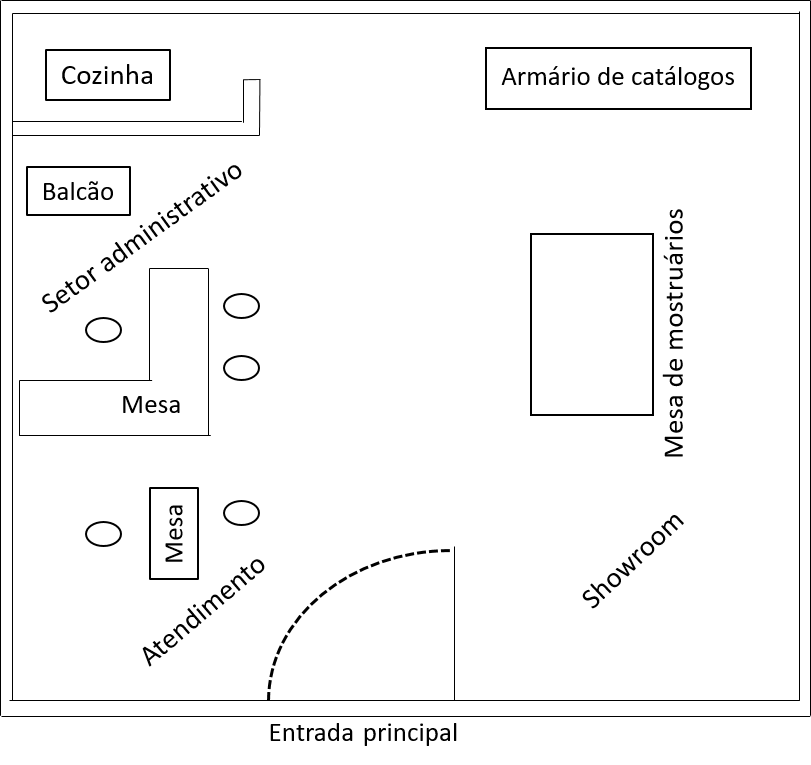
A Doce Requinte decorações oferece um serviço que vai desde a venda de produtos de decoração até a entrega e instalação quando se faz necessário, buscando seguir os cinco objetivos de desempenho mencionados por SLACK (1999) sendo eles: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo.

### 4.4.1 Layout

O layout tem um papel importante em uma empresa, ele é quem decide como e onde alocar todas as instalações, máquinas, equipamentos e pessoal da produção. Dentro de um espaço disponível, o layout procura uma combinação otimizada das instalações industriais, a fim de permitir o máximo rendimento da produção, através da melhor distância e no menor tempo possível.

A figura abaixo mostra o *layout* da loja, com apenas um ambiente dividido por setores. Pela entrada principal onde o cliente tem acesso a loja, a esquerda fica a o setor atendimento e administrativo e a direita fica o Showroom e a bancada de mostruários dos produtos fornecidos pela empresa.

Figura 1 - Planta Baixa

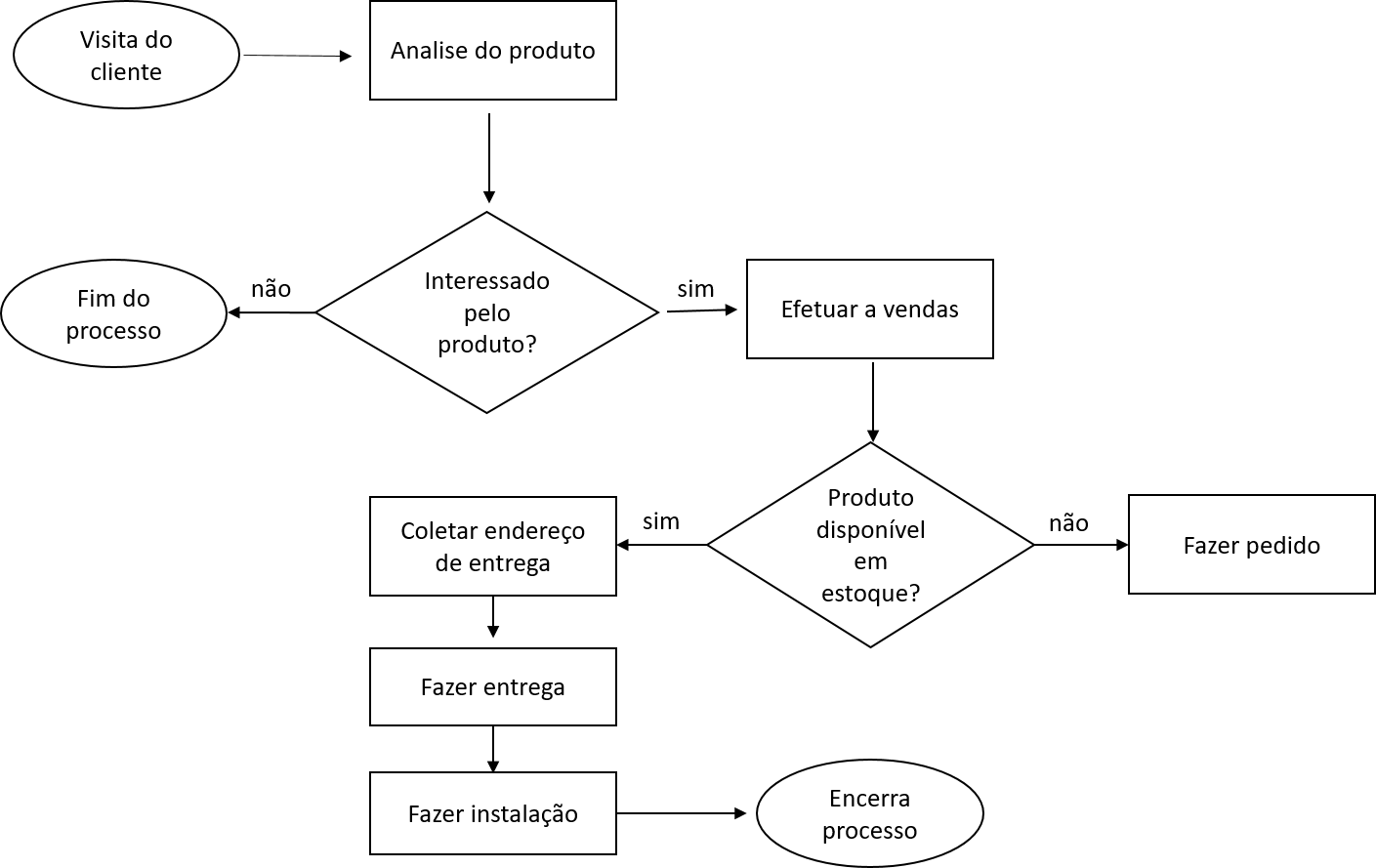


Fonte: Primárias, 2017

### 4.4.2 Fluxograma

Na figura 2, mostra-se o fluxograma que representa as atividades de venda, serviço de entrega e instalação dos produtos comercializados pela empresa.

Figura 2 - Produção - Fluxograma Venda e Entrega



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017).

Na figura 2, a venda do serviço acontece com a visita do cliente na loja, um colaborador dirige-se ao cliente para atendê-lo e analisar qual o produto desejado. Como a empresa não trabalha com crediário, somente venda no cartão e cheques, o cliente não precisa ter cadastro na loja para adquirir os produtos. Efetuada a venda, o colaborador verifica se há o produto disponível em estoque e coleta todas as informações necessárias para fazer entrega e instalação dos produtos.

## 4.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A Doce Requinte Decorações, segue a Segmentação Socioeconômica, que divide o mercado com base nas características sociais e econômicas da população como classe social, renda.

### 4.6.1 CLIENTES

A empresa em estudo aproveita a oportunidade e cria um marketing para poder demonstrar seus produtos disponíveis, interagindo todas as necessidades e desejos conforme a satisfação dos clientes de fato que torne uma imagem positiva no primeiro contato pelos clientes. Os clientes da empresa são pessoas físicas e também jurídicas, pois é fornecido produtos de decoração para casas, apartamentos e também escritórios, consultórios, entre outros ramos de comércio e serviço.

### 4.6.2 CONCORRENTES

A empresa em estudo tem como diferencial o atendimento a domicilio a qualquer horário do dia, fazendo com que o cliente não precise sair de casa para fazer um orçamento e escolha dos produtos oferecidos.

Quadro 1 - Concorrentes

|  |
| --- |
| Nandi Decorações |
| Sueli Bianco |
| Elena Decorações |
| Osvaldo Decorações |
| Edson Decorações |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

O quadro 01 apresenta os principais concorrentes da empresa Doce Requinte Decorações.

### 4.6.3 FORNECEDORES

A Empresa Doce Requinte decorações compra seus produtos utilizando de vários fornecedores para não gerar dependência, levando em consideração também os preços e qualidade dos produtos fornecidos.

Quadro 2 - Fornecedores

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nome | Material | Cidade |
| Kantai Importação | Papel de Parede | São Paulo / SP |
| Diplomata Persianas | Persianas | Criciúma / SC |
| Persianas Paraná | Persianas | Curitiba / PR |
| Finottato | Papel de Parede | Florianópolis / SC |
| Dois Anjos | Aviamentos e tecidos de cortinas | Florianópolis / SC |
| Érika Tecidos | Aviamentos e tecidos de cortinas | Florianópolis / SC |
| Cortex | Tecidos de cortinas | Itajaí / SC |
| Moldurama | Rodapés / Rodameios / Rodatetos | Tubarão / SC |
| Adrel | Cola papel de parede | São Paulo / SP |
| Ouro Negro | Transportes | Tubarão / SC |
| Pingeart | Pingentes de cortinas | Florianópolis / SC |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

O quadro 02 apresenta os fornecedores da empresa Doce Requinte Decorações.

### 4.6.4 MATRIZ BCG

A Matriz BCG tem como objetivo auxiliar a empresa a posicionar-se no mercado e a investir de forma apropriada, pois diversos produtos e negócios possuem um ciclo de vida que passa pelos quatro quadrantes, começando como um ponto de interrogação até se tornarem produtos estrelas. À medida que surgem novos concorrentes, esses produtos “estrelas”, transformam-se em vacas leiteiras, e por fim, em abacaxis ou vira-latas. No quadro 3, estão dispostos os quadrantes de acordo com o diagnóstico realizado na Empresa Doce Requinte Decorações

Quadro 3 - Marketing - Matriz BCG

|  |  |
| --- | --- |
| **ESTRELAS** | **PONTO DE INTERROGAÇÃO** |
| Papel de parede | Cortinas |
|  |  |
| **VACAS LEITERAS** | **ABACAXI** |
| Persianas horizontais e verticais | Roda teto |
|  | Roda Meio |
|  | Roda pé |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

No quadrante “Estrela” estão posicionados os produtos com alta participação de mercado e, portanto muitos concorrentes, dentre eles estão: os papeis de parede. Quanto aos produtos em interrogação como as Cortinas, são produtos que apresentam oportunidades de crescimento rápido, porém nem sempre é procurado, possui uma fatia de participação muito pequena no mercado.

As Vacas Leiteiras são produtos que já se encontram estabelecidos no mercado e se autopromovem por sua qualidade ou reputação, é o ponto em que o produto continua com boas vendas, na Doce requinte Decoração se destacam produtos como Persianas horizontais e verticais, pois são produtos que geram lucro sem a necessidade de grandes investimentos de tempo ou dinheiro em marketing. Produtos como roda pé, roda meio e roda teto caracterizam-se como produtos que para a empresa que segue no ramo de decoração encontra-se em declínio no mercado e não dão mais tanto lucro.

### 4.6.5 ANÁLISE SWOT

Segundo Kotler (2012, p. 49) “a análise SWOT é a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa, trata-se de um meio para monitorar os ambientes externos e internos”. As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e relacionam-se a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças, são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

A seguir, será apresentado a Matriz SWOT da Doce requinte decorações, identificando suas oportunidades, forças, fraquezas e ameaça.

**Quadro 1** - Matriz SWOT

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017).

|  |  |
| --- | --- |
| **Oportunidades** | **Forças** |
| * Expansão de cidades vizinhas; * Parcerias com escritórios de arquitetura * Atendimento a classe média | * Atendimento personalizado; * Instalações próprias; * Qualidade e rapidez na entrega e instalação dos produtos; * Fornecedores exclusivos; * Preço baixo. * Possui estoque em sua loja |
| **Ameaças** | **Fraquezas** |
| * Concorrência; * Economia instável. | * Falta de organização da administração; * Falta de capital de giro * Falta de uma equipe de funcionários maior * Não possui setor de Marketing e nem de RH |

* FRAQUEZAS

Por ser uma empresa pequena, ainda tem a falta de organização administrativa como fraqueza, a falta de capital de giro e de uma equipe de funcionários maior.

As estratégias propostas seriam a contratação de outro funcionário para o setor administrativo, o levantamento de recursos para capital de giro frente ao banco, ou outras instituições financeiras, contratação de um estagiário para auxiliar nas instalações e atendimento aos clientes e é de suma importância contratar também um representante comercial para atacar o mercado com mais agressividade trazendo mais clientes para suprir todas as necessidades que a empresa terá com o aumento do quadro de funcionários.

* OPORTUNIDADES

Pode-se constatar na Doce requinte Decoração que devido aos programas de incentivo do governo, o mercado imobiliário se expandiu nos últimos anos na região e como consequência há um crescimento das classes B e C, possibilitando a empresa mais opções de clientes aumentando seu faturamento.

* FORÇAS

A empresa tem como forças seu atendimento personalizado fora do horário comercial, fazendo orçamentos sem compromisso a qualquer hora e dia da semana. Mantendo seus preços baixos e com qualidade na entrega e nas instalações de seus produtos.

* AMEAÇAS

A concorrência é a maior ameaça da empresa, na cidade a empresa tem grandes concorrentes, que já estão a maior tempo no mercado e que possuem fornecedores exclusivos que a empresa não conseguiu negociar. Além da concorrência a crise no setor da construção afetou diretamente o ramo de decorações, visto que são setores que andam aliados.

A concorrência é sem dúvida a maior delas, pois muitas empresas já estão no mercado há bastante tempo. A solução proposta seria um maior investimento em marketing, nas redes sociais, em programas de rádio, *outdoor*, e promoções para atrair o cliente, além de um trabalho em cima dos preços e promoções para ser competitivo no mercado.

# 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva e bibliográfica do tipo de estudo de caso e de abordagem qualitativa.

Teve como pergunta de pesquisa: Quais melhorias poderão ser sugeridas para a empresa Doce Requinte Decoração, a partir do Diagnóstico Organizacional? Para responder a pergunta de pesquisa traçou-se como objetivo geral propor melhorias à empresa Doce Requinte Decorações, a partir do diagnóstico organizacional, e como objetivos específicos: a) Apresentar a organização objeto de estudo, objetivo cumprido no capítulo 2 que apresentou o histórico da empresa e seus principais produtos; b) Diagnosticar as áreas organizacionais, esse objetivo foi alcançado no capitulo 4 através da realização do diagnóstico da empresa estudada, e realizado o estudo sobre o funcionamento de todas as funções administrativas da organização; e, c) Propor alternativas de soluções caso hajam problemas encontrados.

Através do diagnóstico foi possível apresentar sugestões para os pontos carentes de melhoria, a análise SWOT possibilitou o levantamento dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades que circundam a empresa. Possibilitando a identificação dos principais pontos fortes: instalações próprias, qualidade e rapidez na entrega e instalação dos produtos, atendimento personalizado, preço baixo e com relação aos pontos fracos pode-se citar: a falta de organização Administrativa, falta de capital de giro e um quadro de funcionários maior.

A partir do diagnóstico organizacional apresentado e dos dados estratégicos levantados na matriz SWOT, sugeriu-se como melhorias para a empresa: a busca de um maior controle da gestão administrativa, tendo como opção a busca de um sistema de gestão integrado para maior controle dos gastos e de todas as movimentações de entrada e saídas de recursos, fazendo com que não haja gastos desnecessários sem que os responsáveis estejam cientes e de acordo com o ocorrido, com isso evitarão transtornos e surpresas desnecessárias no fluxo de caixa. Também sugeriu-se que a empresa procurasse aumentar seu capital de giro, frente ao banco, ou outras instituições financeiras para poder ter um folego na hora da compra de suas mercadorias, conseguindo um melhor preço nas compras a vista. Também foi colocado em pauta a possibilidade de aumentar o quadro de funcionários para ajudar nas instalações e atendimento aos clientes e é de suma importância contratar um representante comercial para atacar o mercado com mais agressividade, trazendo mais clientes para suprir todas as necessidades que a empresa terá com o aumento do quadro de funcionários.

Desta maneira, acredita-se que os objetivos do presente trabalho foram atingidos. Em relação ao acadêmico, a realização deste trabalho além de proporcionar visão sistêmica ao observar os processos da empresa como um todo, foi importante para se ter um embasamento científico.

**REFERÊNCIAS**

ARAÚJO, L. C. Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

ARCHER, S. H.; D'AMBROSIO, C. A. Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1969.

BASTOS, Marcelo. Análise SWOT (Matriz) - conceito e aplicação, 2014. Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em 04/07/2017.

BERTI, Anélio. **Diagnóstico Empresarial**: Teoria e Prática. São Paulo: Ícone, 2001.

CHIAVENATO, **Idalberto. Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

DENTON, D. K. Qualidade em Serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Markron: Mc Graw Hill, 1990.

FERRELL, O. C. HARTLINE, Michael D. LUCAS, George H. LUCK, David. Estratégia de Marketing. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas** - Enfoque nos papéis profissionais. - São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas,

2008.

GITMAN, Laurence Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GROCCO, Luciano.; GUTTMAN Erik. **Consultoria empresarial.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração Contemporânea**. 4ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_\_. **Marketing em Ação**. Campus, 1ª edição, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

MACHLINE, Claude Et al. **Gestão de Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2006.

NEVES, Adilson Romualdo. **Qualidade no atendimento**: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e prática. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007

PARANHOS FILHO, Moacyr. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: IBPEX, 2007.

PIRES, Sílvio R. I.. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**: Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos - Suplly Chain Management. São Paulo: Atlas, 2004.

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

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano. **Marketing Estratégico**. – Ijuí:Ed. Unijuí, 2008. (Série livros-texto).

VIEIRA, Fabio Lopes. **O impacto do Recrutamento e Seleção na empresa**: Sant Louis Seguros. Disponível em: http://fabiolvieira.blogspot.com.br/2010/02/o-impacto-do-recrutamento-e-selecao-na.html. Acesso em: 30 de maio 2017