

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

THAINAN CARLOS FRANCISCO CARVALHO

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA FRANQUIA DO
RAMO ALIMENTÍCIO EM OURO PRETO- MG**

**VIÇOSA – MINAS GERAIS
2021**

THAINAN CARLOS FRANCISCO CARVALHO

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA FRANQUIA DO
RAMO ALIMENTÍCIO EM OURO PRETO- MG**

Trabalho, apresentado à disciplina de ERU499 – Trabalho de Conclusão de Curso, como requisito para obtenção de aprovação e título de bacharel em cooperativismo.

Orientador: Mateus de Carvalho Reis Neves

**VIÇOSA – MINAS GERAIS
2021**

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA FRANQUIA DO RAMO ALIMENTÍCIO EM OURO PRETO- MG

Resumo

O Diagnóstico Organizacional tem papel fundamental na identificação de problemas e no melhoramento dos processos, internos e externos, das organizações, uma vez que, a partir de sua aplicação, é possível traçar plano de ação para corrigir, implantar ou melhorar algum processo da empresa. Além disso, as franquias surgiram como modelos atrativos para os novos investidores e empreendedores que, além de ter seu próprio negócio, buscavam uma facilidade maior para gerar resultados e baixo risco no intuito de que seu empreendimento fosse um sucesso. No entanto, mesmo com toda padronização de uma franquia, problemas e falhas podem acontecer, por isso, o empreendedor que possui uma franquia, assim como aquele que possui um empreendimento inovador, deve se preocupar sempre com a saúde de sua organização. Nesse sentido, o diagnóstico organizacional aplicado na franquia do ramo alimentício de Ouro Preto-MG analisou toda a estrutura organizacional da empresa. Ainda, esse diagnóstico foi separado em seis setores, que são: Finanças; Gestão de Pessoas; Marketing e Vendas; Operações; Planejamento e Gestão; Produtos e Serviços. Então, entre os resultados, constatou-se os problemas relacionados à governança corporativa, às Regras para os colaboradores, prospecção de clientes, à delegação de funções, à sobrecarga de trabalho e à mensuração de produtos.

Palavras-Chave: Diagnóstico Organizacional. Franquia. Processos. Planejamento.

ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS: A STUDY IN A FRANCHISEMENT OF THE FOOD BRANCH IN OURO PRETO-MG

Abstract

The Organizational Diagnosis plays a fundamental role in identifying problems and improving internal and external processes in organizations, since, based on its application, it is possible to draw up an action plan to correct, implement or improve any process in the company. Franchises emerged as attractive models for new investors and entrepreneurs, who sought, in addition to having their own business, greater ease in generating results and low risk so that their venture could be successful. However, even with all the standardization of a franchise, problems and failures can happen, and for this the entrepreneur who owns a franchise, as well as one who has an innovative enterprise, must always be concerned with the health of his organization. The organizational diagnosis applied in the food sector franchise in Ouro Preto-MG analyzed the entire organizational structure of the company, and this diagnosis is separated into six sectors, which are: Finance; People management; Marketing and Sales; Operations; Planning and management; Products and services. Among the results, there were problems with corporate governance, rules for employees, prospecting for customers, delegation of functions, work overload and product measurement.

Keywords: Organizational Diagnosis. Franchise. Law Suit. Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Setor de Finanças	14
Figura 2: Setor de Operações	16
Figura 3: Setor de Produção e Serviços.....	18
Figura 4: Setor de Gestão de Pessoas	20
Figura 5: Setor de Marketing e Vendas.....	22
Figura 6: Setor de Planejamento e Gestão	24

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. METODOLOGIA DE PESQUISA	8
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	9
3. REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.1 O SISTEMA DE FRANQUIA	10
3.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	11
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	12
4.1 FINANÇAS	12
4.2 OPERAÇÕES.....	15
4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS	17
4.4 GESTÃO DE PESSOAS	18
4.5 MARKETING E VENDAS	21
4.6 PLANEJAMENTO E GESTÃO	22
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25
ANEXO.....	27

1. INTRODUÇÃO

Não é de hoje que o sonho de muitas pessoas é de serem donos do próprio negócio, os conhecidos empreendedores, e esse conceito é aplicado a pessoas que acreditam em sua capacidade de liderança, inovação e planejamento. Assim, o sistema de franquias pode ser um caminho a ser seguido pelos novos empreendedores.

De acordo com Fran Martins (1996, p.78), franquia é um acordo que une a empresa a uma pessoa física, através de condições especiais, a empresa proporciona o direito de comércio de produtos e marcas de sua propriedade, mesmo que, contudo, eles possuam vínculo de subordinação. Ademais, sempre na busca por uma marca já consolidada e com baixo risco de fracasso, as franquias se tornam cada vez mais uma opção segura e de sucesso para esses empreendedores. Entretanto, com o crescimento do negócio, a empresa necessita de uma estruturação interna em seus processos para que o serviço ou produto ofertado não tenham o seu padrão de qualidade reduzido.

Segundo Chiavenato (2003, p. 374), a organização é um grupo de pessoas, com clima organizacional, cultura e características específicas. Esse conjunto de fatores deve ser frequentemente analisado e melhorado para que traga resultado e motivação. Logo, diversos são os conhecimentos necessários para reestruturação da empresa para que a mesma se desenvolva de maneira organizada, como: gestão, liderança, planejamento financeiro e estratégico, logística, vendas e marketing. Apesar de possuir um conteúdo extenso, toda empresa deve ser analisada para saber quais estratégias deve ser implementada em cada área para que se consiga obter o resultado desejado.

É evidente que existem diversas variáveis que podem influenciar direta/indiretamente no resultado de uma empresa. Todavia, ao se mensurar o desempenho de cada setor, é possível que se estabeleça ações corretivas e pequenas modificações em seu planejamento, com o objetivo de que a empresa alcance as suas metas de desenvolvimento. Conforme Coral (2002, p.17), “as empresas buscam resultados financeiros, aumento de fatias de mercado e, principalmente sobrevivência e manutenção de sua competitividade”. Para manter essa competitividade, a gestão e os processos internos devem crescer lado a lado

com a empresa, o que é muito difícil, visto que poucos empreendimentos têm esses processos bem definidos.

Sendo assim, o diagnóstico organizacional é um instrumento que tem como função auxiliar os empreendedores no dia a dia da empresa, com uma visão ampla e de cada setor da organização, assim torna a tomada de decisão mais fácil e precisa para o desenvolvimento do seu negócio. Devido a sua função de reunir informações, é notório a importância do diagnóstico organizacional dentro de uma empresa, diante desse contexto de coleta, análise, tomada de decisão, plano de ações e estruturação de novos processos. Nesse sentido, no presente trabalho, buscou-se realizar uma pesquisa com o objetivo de descrever os elementos identificados por meio da aplicação de um diagnóstico organizacional em uma franquia do ramo alimentício na cidade de Ouro Preto-MG, evidenciando as informações coletadas por meio de um diagnóstico. Para tanto, aplicou-se a metodologia de observação participante, decorrida de uma consultoria realizada para conclusão do estágio curricular do curso de cooperativismo da UFV, além do estudo de caso e da pesquisa exploratória, os quais trazem maiores informações e familiaridade com a ferramenta de Diagnóstico Organizacional.

Enfim, esse trabalho apresenta, além desta introdução, a metodologia, o referencial teórico, que é composto por pesquisas sobre franquias e diagnóstico organizacional e os resultados da aplicação técnica da ferramenta diagnóstico organizacional.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para atingir os objetivos deste trabalho, foi realizado um estudo do diagnóstico realizado numa franquia do ramo alimentício de Ouro Preto-MG no ano de 2019, por meio de um estudo de caso, o qual “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados” (GIL, 2002, p. 54). Ainda, esta pesquisa é de caráter exploratório, já que busca trazer uma maior ambientação sobre a ferramenta diagnóstico organizacional. Segundo Gil (2002, p.41), este tipo de pesquisa visa proporcionar maiores esclarecimentos sobre um determinado problema, com objetivo de construir hipóteses, a fim de aprimorar as ideias e percepções sobre o que esta sendo pesquisado. Além disso, será adotada como aparato metodológico a pesquisa

bibliográfica, a partir da análise de teses, artigos e livros sobre o diagnóstico organizacional.

Ainda, Marconi e Lakatos (2002) expressa que os estudos exploratórios e a investigação preliminar acontecem por meio da utilização de documentos de fontes primárias e/ou secundárias e que a pesquisa de campo é aplicada com pessoas que podem fornecer informações e dados relevantes. Com isso, buscou-se neste trabalho interligar a teoria-prática, com intuito de analisar a importância do tema, não somente na parte bibliográfica, mas também dentro do ambiente empresarial.

A pesquisa também é uma Observação Participante e, mediante um estágio curricular do curso de cooperativismo, tive a oportunidade de trabalhar em uma empresa de consultoria em Ponte Nova - MG, onde fui, juntamente com um dos funcionários da empresa, realizar uma consultoria em uma franquia do ramo alimentício em Ouro Preto-MG.

A consultoria durou quarenta dias, na primeira semana, foi aplicado o diagnóstico organizacional, que consistiu em um questionário separado por setores da empresa, sendo o mesmo aplicado com cada funcionário responsável por estes setores. No decorrer da semana seguinte, foi realizado o levantamento das respostas e da conversa com os funcionários e, posteriormente, essas respostas foram levadas para o MindManager, aplicativo para mapeamento mental, onde as informações são colocadas em forma de fluxogramas para melhor visualização das informações.

É importante frisar que questionário aplicado foi uma adaptação feita pela empresa de consultoria com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e com trabalhos e cursos realizados por ela. Paralelo a isso, foram analisados os balanços financeiros e todos os documentos de controle usados pela franquia.

O diagnóstico aplicado foi realizado em seis setores (Finanças; Gestão de Pessoas; Marketing e Vendas; Operações; Planejamento e Gestão; Produtos e Serviços). No total foram realizadas 12 entrevistas (duas cozinheiras, dois gerentes, cinco motoboys, dois atendentes e a fundadora do empreendimento).

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A franquia do ramo alimentício de Ouro Preto-MG foi fundada em fevereiro de 2019, a empresa começou com dez colaboradores, tendo no mês de agosto a novembro, tempo de consultoria, 12 funcionários. Na análise realizada, constatou-se

uma projeção média de faturamento bruto mensal de R\$55.000,00, sendo este faturamento resultado das vendas de seus produtos, box, refrigerante, doces, etc.

A despesa média total no mês era de R\$ 53.372,88, oriunda de um custo variável de R\$ 34.100,57 e o custo fixo de R\$ 19.372,31. O custo fixo consistia em aluguel, gás, luz, telefone, internet, salários e encargos trabalhistas, contabilidade, sistema, entre outros. O custo variável era proveniente das despesas com fornecedores, vendas no cartão, vendas no aplicativo, embalagens, por exemplo. Ainda, o lucro líquido desta franquia era em média de R\$ 1.627,12, possuindo um ticket médio de R\$ 15,00 e um Payback de 21,94 meses.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O SISTEMA DE FRANQUIAS

Segundo Cretella Neto (2003), um sistema de franquias consiste em um contrato firmado entre um franqueador e um franqueado, através desse contrato o franqueado consegue direitos de uso e exploração sobre a marca. Aliás, o franqueado é uma organização empresarial disposta a investir capital para operar uma unidade, de acordo com critérios pré-estabelecidos pelo franqueador e formalizados contratualmente.

O franqueador é responsável por realizar pesquisas e análises, dando maior segurança para o franqueado de que alguém irá estar junto a ele na busca por aperfeiçoamento, sucesso e lucro. Todas essas pesquisas ficam por conta do franqueador, que somente lançará a novidade para os franqueados se houver sucesso. Assim, há um conhecimento maior do mercado, de seus pontos fortes e fracos, com auxílio de especialistas, por parte do franqueador, tornado a gestão do franqueado mais segura (PISANELLI, 2002).

De acordo com Simão Filho (1996), no Brasil, as franquias são o único mecanismo gerador de desenvolvimento econômico e expansão em um país de grande dimensão. As franquias tornam possível uma ágil e segura expansão para o franqueador, pois através do rígido contrato de franquias, sua marca será disseminada com segurança.

Desse modo, na busca de investimentos mais seguros, a franquia transforma-se em mais um instrumento de aplicação econômica. No entanto, há também perda de incentivo à inovação, a qual conseqüentemente restringe à concorrência e a ênfase no novo (RODRIGUES, 1998).

3.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O Diagnóstico Organizacional consiste no mapeamento da organização e tem como objetivo identificar os principais problemas enfrentados por ela, bem como propor ações que visem reestruturar a empresa. Silva (2010) aponta que o diagnóstico, utilizado como ferramenta estratégica, pode ser considerado não só como uma maneira de avaliação organizacional, mas também como parte do planejamento estratégico.

Newman e Warren (1992) definem o diagnóstico organizacional como um procedimento de análise temporal e espacial que procura representar a organização como um todo, demonstrando as possíveis quedas de desempenho, assim como analisar determinados setores e as suas condições, ou seja, indicar procedimentos que não estão sendo realizados corretamente e os quais poderiam estar mais alinhados com as necessidades e objetivos da organização.

Segundo Santos e Canêo (2009), o principal objetivo do diagnóstico é conhecer e avaliar o funcionamento da organização em toda a sua estrutura, o que possibilita uma análise de todos os seus aspectos, sejam econômicos, estruturais ou organizacionais. O diagnóstico é realizado com base na visão do proprietário, funcionários e principais clientes, busca-se através dele, levantar informações relevantes e essenciais para o desempenho da organização, como a realização de planejamento financeiro e estratégico, gestão do empreendimento, recursos humanos, pontos fortes e fracos, percepção e a expectativa dos funcionários quanto ao seu relacionamento com a empresa.

Padula e Vandon (1996) apontam que o Diagnóstico Organizacional vai de encontro com a necessidade de se averiguar o desempenho da organização, de forma qualitativa, até chegar ao resultado dos possíveis problemas e crises por ela vivenciados. Oliveira (2006) divide o diagnóstico organizacional em quatro fases: a primeira fase procura identificar possíveis falhas ou problemas que afetam a organização; a segunda fase busca agrupar as informações coletadas; a terceira fase visa correlacionar diferentes informações levantadas anteriormente para melhor identificação e definição do problema e, por último, a quarta fase compreende em confrontar as informações levantadas no diagnóstico e compará-las com experiências e situações anteriores, propondo possíveis meios de resolução destes problemas.

Silva e Canêo (2009) argumentam que, por meio do diagnóstico, é possível uma melhor compreensão de toda organização: cultura, valores, história, ideologias, políticas, objetivo, gestão e finanças. Então, os resultados coletados de um diagnóstico organizacional permitem essa compreensão e possibilitam também aos gestores da organização uma visão do ambiente e um melhor direcionamento dos seus recursos para os projetos que realmente trarão melhorias e benefícios para a organização. O plano de ação que irá prevenir e corrigir os pontos fracos e as falhas encontradas na rotina operacional e administrativa, além de melhorar o clima organizacional que é um dos pontos principais a serem levantados pelo diagnóstico.

De acordo com Gasparetto (2008), se não houver um plano de ação ou pelo menos a consideração dos dados para a melhoria das práticas de trabalho, a pesquisa apenas irá gerar falsas expectativas e frustrações que, ao invés de melhorar o clima organizacional, criarão mais dificuldades internas. A seguir, serão apresentados os aspectos metodológicos, isto é, os métodos utilizados para atingir os objetivos da pesquisa realizada em uma franquia de Ouro Preto-MG, onde se deu a aplicação do Diagnóstico Organizacional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A consultoria realizada na franquia durou exatamente quarenta dias, sendo que a primeira semana consistiu na aplicação do diagnóstico organizacional, a segunda semana no levantamento dos problemas encontrados, análise das possíveis soluções e aplicação em cada setor que possuía alguma deficiência.

Após a aplicação do diagnóstico, os resultados encontrados foram transferidos para o MindManager, este aplicativo facilita a organização das ideias e problemas encontrados para melhor análise e demonstração, para que fique mais claro a apresentação das informações para os clientes, além disso, com o mapa mental montado, é possível apontar fatores que levaram a estes problemas e traçar caminhos para sua resolução.

4.1 FINANÇAS

A administração financeira se realiza através da análise dos resultados mensais, semestrais e/ou anuais da empresa, avaliando a área financeira da empresa e planejando melhorias que poderão enxugar as despesas e trazer mais investimentos para a organização. O responsável pelo setor financeiro de uma

organização deve planejar as finanças com segurança e responsabilidade a fim de controlar os gastos, receitas e investimento do negócio.

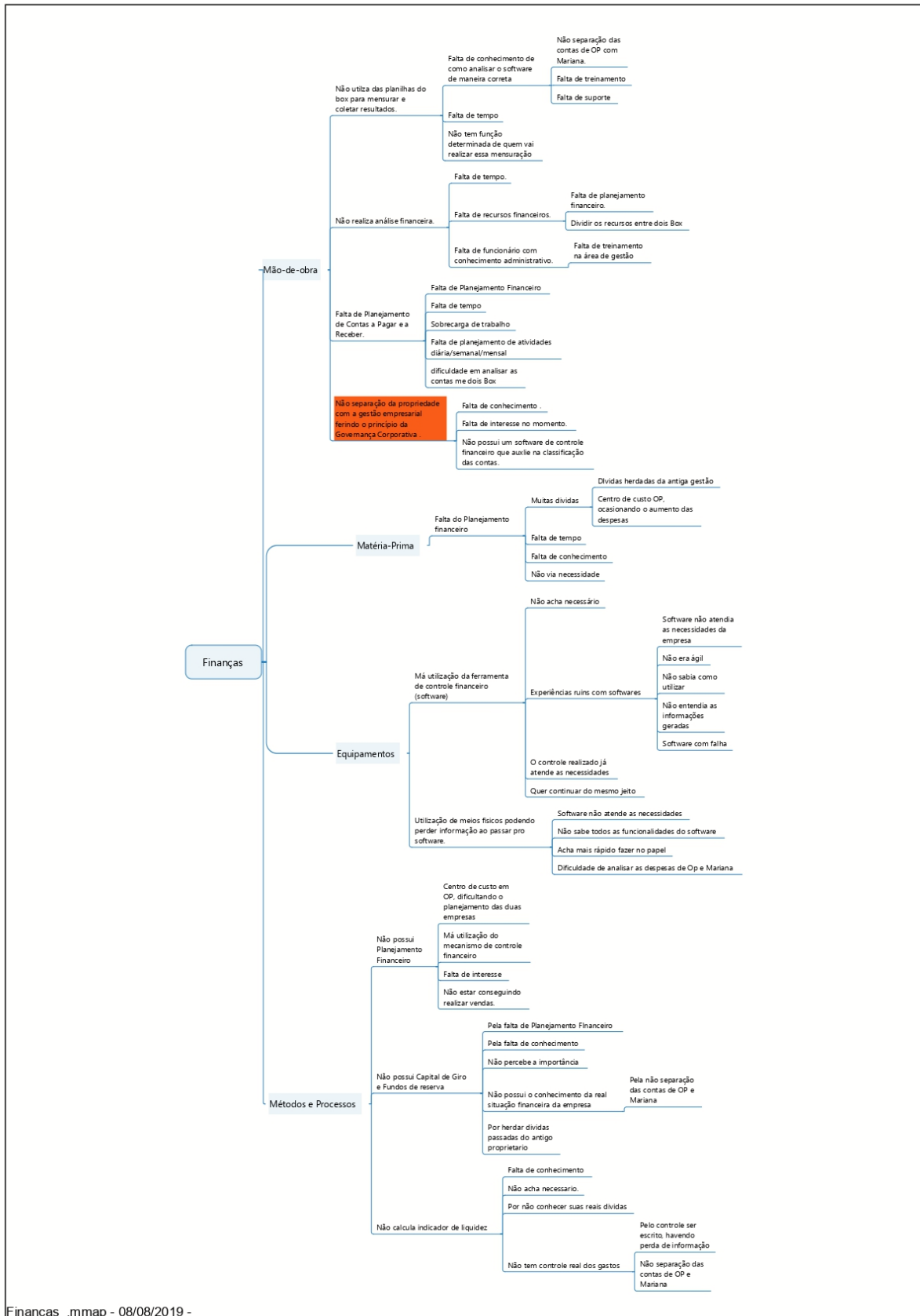
Dentre os principais problemas encontrados, destaca-se a desorganização das contas a pagar e a receber. Mantê-las organizadas é importante na hora de calcular o capital de giro e o fluxo de caixa, pois o cálculo e análise dos mesmos, possibilita uma segurança na hora de realizar compras com fornecedores, novos investimentos, dentre outras tomadas de decisões.

Nenhum funcionário foi delegado para realizar o planejamento e análise financeira da empresa, o que acabou sendo prejudicial na hora do pagamento de fornecedores e recebimentos de contas, visto que muitas vezes acontecia fora da data correta.

Desse modo, a franquia também feria os princípios de governança corporativa, pois não separava a propriedade da gestão empresarial, o que era causado pelo desinteresse de separação e por não ter conhecimento desse princípio.

Os meios físicos utilizados dentro da franquia causavam um grande transtorno e perda de informações na hora da transferência desses dados para o software. Abaixo, a Figura 1 retrata todo o setor de finanças, além de mostrar outros problemas e possíveis motivos para tal problema.

Figura 1: Setor de Finanças.



Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas da consultoria, 2019.

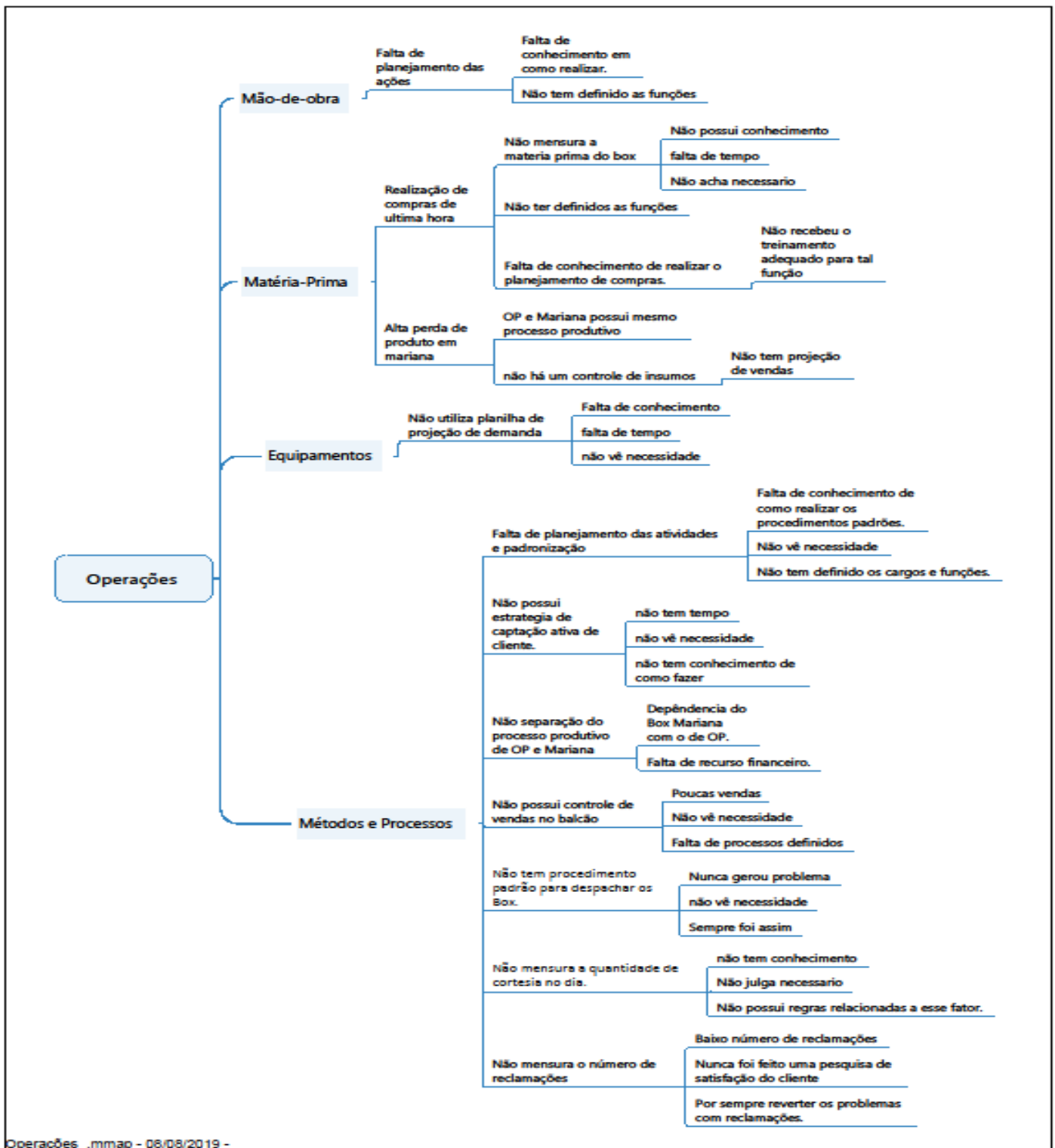
4.2 OPERAÇÕES

O setor operacional de uma empresa é onde as atividades fins são realizadas, são utilizados de maneira correta todos os seus recursos a fim de produzir bens tangíveis e/ou intangíveis (produtos e serviços). Dentre as atividades podemos citar as operações logísticas (captação de pedidos, orçamentos, armazenagem, rota, controle de estoque) assim com os sistemas de informações envolvidos neste setor.

Com base na falta de organização operacional, e na não delegação de funções citadas anteriormente, o problema levantado foi no controle de estoque, que por não ser realizado, esperavam o produto acabar para fazer novos pedidos, comprando por um preço maior e ficando com déficit no estoque da empresa.

O principal problema identificado foi a alta perda de produtos. A franquia abriu um local de distribuição em Mariana-MG, cidade vizinha a Ouro Preto-MG, local esse que era gerenciado pela franquia de Ouro Preto, pois não havia produção própria neste local. Com a falta de controle de insumos e a não projeção de vendas agravou-se o problema, resultando na dependência deste local, perdendo produtos e recursos financeiros com o baixo número de clientes em Mariana. A figura 2 demonstra o panorama geral dos problemas encontrados no setor de operações.

Figura 2: Setor de Operações.



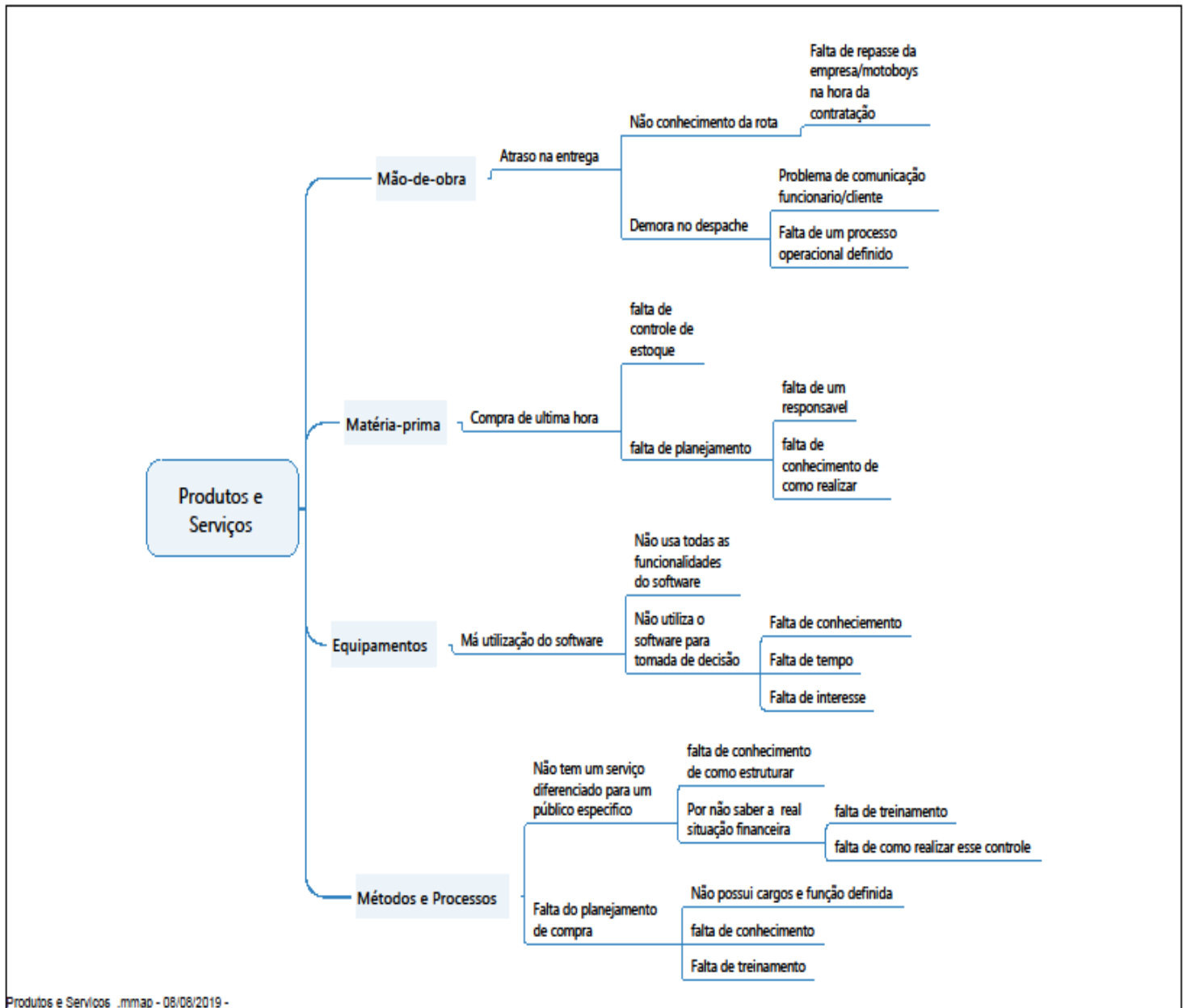
Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas da consultoria, 2019.

4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

Um produto é o bem que é ofertado numa transação comercial e deve dispor de características essenciais às necessidades do consumidor. Na visão de Kotler (1999, p. 5), o “produto é qualquer coisa que possa ser oferecido e que satisfaça as necessidades e desejos de um mercado”.

O produto da franquia em estudo era os seus Box, compartimento em que as refeições de seus clientes eram servidas. No diagnóstico realizado, vimos que a franquia não mensurava quantos Box eram vendidos no balcão, quantos pedidos cancelados que ficavam sem destinação e quantos era realizado pelo aplicativo, aplicativo este que cobrava uma porcentagem sobre os produtos vendidos. Com a mensuração de vendas, o empreendedor pode otimizar sua tomada de decisão e criar estratégias para alcançar o seus objetivos. A seguir, na figura 3, foi apontado os problemas citados, além de outros problemas encontrados no diagnóstico.

Figura 3: Setor de Produtos e Serviços.



Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas da consultoria, 2019.

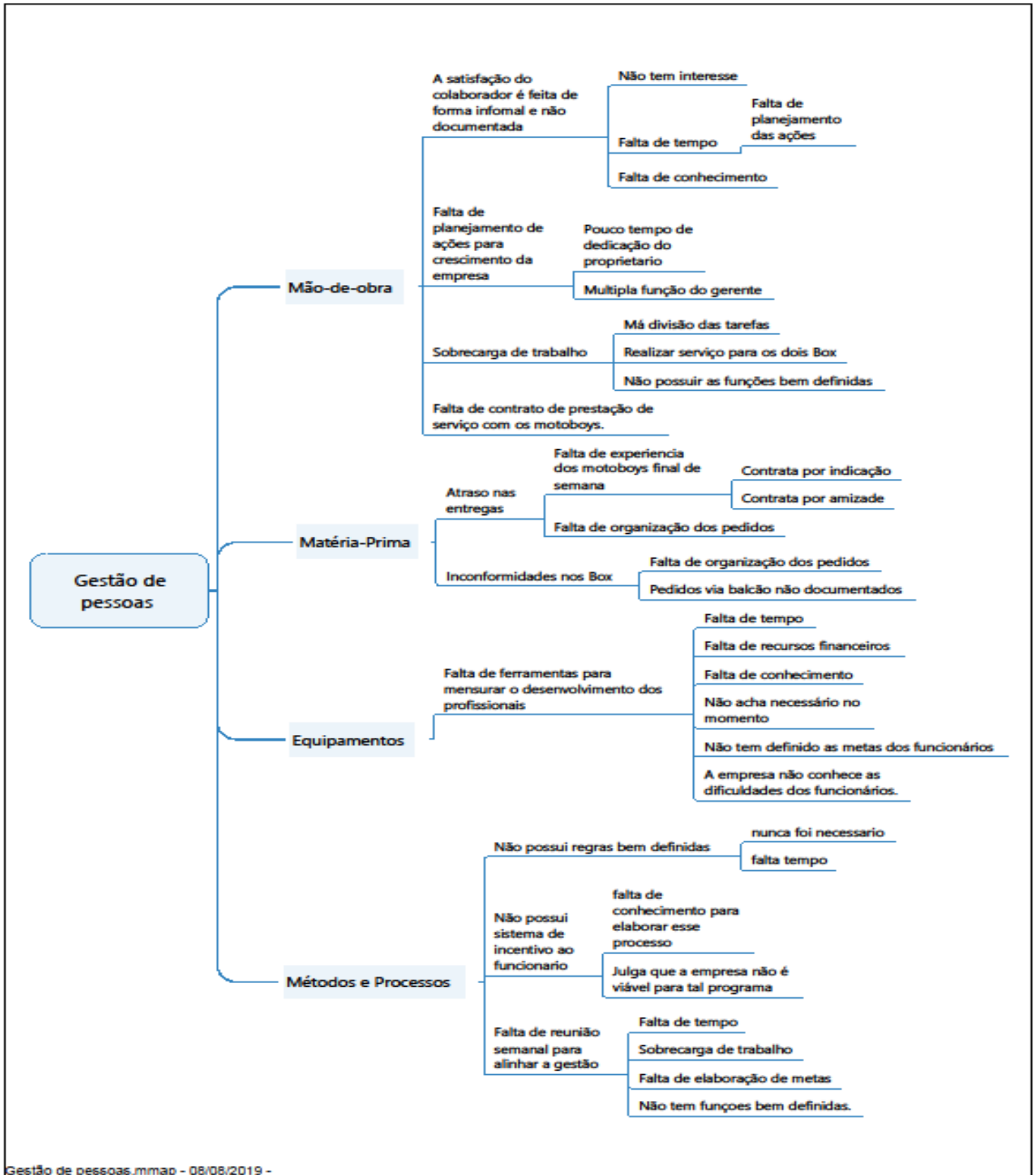
4.4 GESTÃO DE PESSOAS

No setor de gestão de pessoas, não havia regras para os funcionários, tanto que os funcionários, muitas das vezes, não respeitavam a sua carga horária dentro da empresa, sobrecarregando outros funcionários que a cumpriam corretamente.

Inclusive, a não realização da pesquisa de satisfação dos colaboradores acarretou em mais problemas, pois havia muita insatisfação por parte dos funcionários. Destaca-se que as pessoas são essenciais para o bom andamento do negócio e são as mesmas as responsáveis pela qualidade do atendimento e dos serviços prestados. Sobre isso, Chiavenato (1999) define a gestão de pessoas como a “[...] função que permite a colaboração das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, ou qualquer denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

Por isso, é necessário que os colaboradores tenham total conhecimento do posicionamento da empresa. Para o setor de Pessoas, é realizada a aplicação de um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas no gerenciamento das relações pessoais com as organizações, no intuito de atingir os objetivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e a realização dos colaboradores envolvidos, o que não estava sendo feito na franquia foco desta pesquisa. Com base nisso, podemos destacar outro problema, a falta de reuniões com os colaboradores, nas quais seriam passados os objetivos e metas a serem cumpridos dentro da franquia e o momento que seria importante ouvir o posicionamento dos funcionários de cada setor. A figura 4 elenca todos esses problemas e outros encontrados no setor de gestão de pessoas.

Figura 4: Setor de Gestão de Pessoas



Gestão de pessoas.mmap - 08/08/2019 -

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas da consultoria, 2019.

4.5 MARKETING E VENDAS

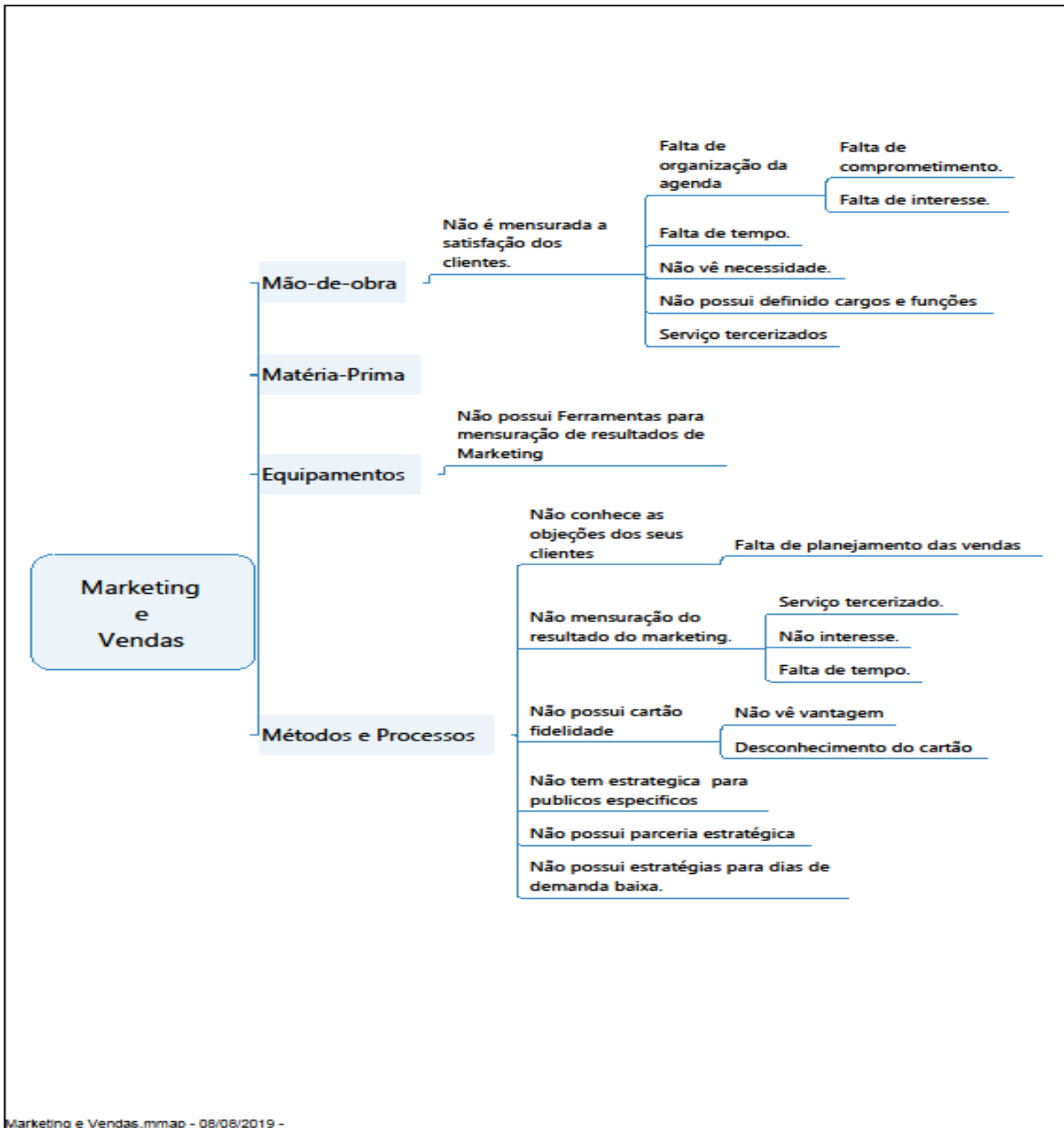
Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo. Para Kotler (2000), o marketing é a parte da empresa responsável por determinar a propensão dos clientes, assim como encontrar a melhor forma de atendimento às suas necessidades de forma lucrativa.

A empresa estudada não conseguia manter um padrão nas suas operações de vendas e nem uma consistência em seu marketing, no diagnóstico foi levantado que ainda havia pouca interação nas redes sociais, o que causava o distanciamento de seus clientes, assim, não criava um relacionamento com os mesmos.

A prospecção de clientes, ponto fundamental em qualquer tipo de empresa, não era realizada, pois os colaboradores apenas postavam o cardápio no status das redes sociais. Embora, esse tipo de postagem possa atrair sim clientes da sua carteira de contatos, fica muito limitado a um número de pessoas.

As promoções, ponto chave para um aumento nas vendas e nos ganhos da empresa foram realizadas uma vez ou outra no decorrer do tempo de existência da organização, por conseguinte, não trouxe novidades e nem atrativos para os clientes já fidelizados. Ainda, a pesquisa de mercado poderia dar um norte para o trabalho do marketing/vendas da empresa, mas não era realizada, o que dificultava as novas ideias para a prospecção de clientes. Os clientes inativos da empresa não eram consultados, logo, se perdia esses clientes por não terem um canal de feedback dos mesmo para as correções e melhoramentos, além de que poderia trazer esses clientes a consumir novamente. Na figura 5, a seguir, foram expostos os outros problemas encontrados durante a pesquisa.

Figura 5: Setor de Marketing e Vendas



Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas da consultoria, 2019.

4.6 PLANEJAMENTO E GESTÃO

Planejamento é o meio físico utilizado para documentar quais são os métodos necessários para chegar a um objetivo pré-determinado e isso através do detalhamento de ações a serem realizadas.

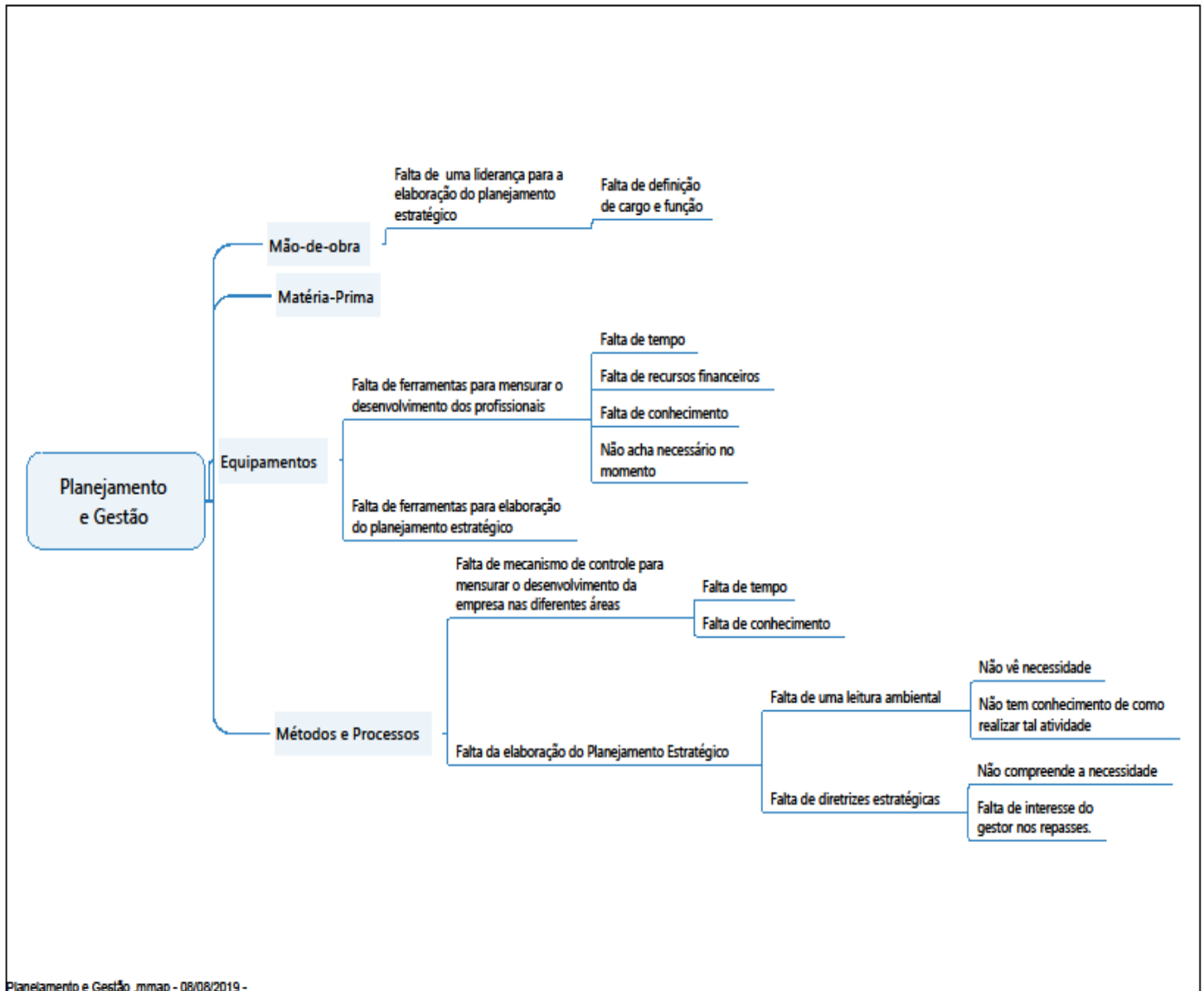
Com o crescimento do empreendimento, e o não acompanhamento evolutivo dos processos internos, a empresa se perde em sua gestão, o que faz com que a

organização enfrente grandes problemas gerenciais, podendo, assim, o empreendedor perder o controle da sua empresa. Nesse sentido, o planejamento é peça crucial, dado que um mal planejamento, ou a não realização do mesmo, pode atingir todos os setores da empresa.

Na empresa já citada, o não planejamento das rotas dos motoboys causava demora na entrega, reclamação do cliente por receber o produto frio, mais de um motoboy fazendo o mesmo percurso, além de gastos a mais com gasolina.

Essas falhas levantadas causavam insatisfação dos clientes e dos motoboys que, muitas das vezes, poderiam sair com todos os pedidos de um mesmo bairro se o planejamento de rota e do tempo de saída fosse realizado. Na análise indicou outro ponto, a falta da divisão de tarefas, já que não tinha ninguém responsável para fazer isso, o que acaba totalmente com a logística de entrega dos produtos e sobrecarregar os funcionários, além de causar, ainda, insatisfação, tanto dos clientes quanto dos funcionários. A figura 6 representa todo o panorama dos problemas encontrados neste setor.

Figura 6: Setor de Planejamento e Gestão



Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas da consultoria, 2019.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do diagnóstico organizacional na franquia do ramo alimentício de Ouro Preto-MG construiu para a franquia um panorama de como está o seu funcionamento, possibilitando a mesma a oportunidade de correção e aprimoramento de seus processos através de ações corretivas e preventivas.

Em destaque no diagnóstico organizacional, nota-se que a franquia tem muito a melhorar em seus setores, principalmente na questão da governança corporativa e

planejamento financeiro, propõem-se que a mesma busque, por meio do mapeamento de processos e aplicação de ferramentas de gestão, separar empresa-propriedade com o objetivo de deixar claro e regularizado a sua situação financeira.

Ainda, a dificuldade encontrada na aplicação do diagnóstico foi o grande número de processos não realizados pela organização, tal como a padronização e o engessamento da franquia por parte da matriz, o que impede que a franquia consiga se adaptar ao local e à cultura na qual ela está inserida, bem como resolver os problemas encontrados, os quais não deveriam acontecer, visto que isso é um dos principais benefícios de ser um franqueado, receber uma empresa que funciona.

Em suma, o diagnóstico organizacional propiciou a empresa uma visão crítica dos processos utilizados pela gestão da organização. Caso seja aplicado constantemente nas empresas, pode impedir que os problemas se agravem, além de prevenir que novos apareçam, na medida que as variáveis descritas no diagnóstico influenciam diretamente no funcionamento e no sucesso de uma empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed.rev.e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 374.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 15ª reimpressão.

CORAL, Elisa. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. 2002. 282f. **Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

CRETELLA NETO, José. **Manual jurídico do franchising**. São Paulo: Atlas, 2003. 241 p. ISBN 8522436266 (broch.)

GASPARETTO, L.E. (2008). **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer**. São Paulo, Scortecci.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Fran. **Contratos e obrigações comerciais**. Rio de Janeiro, Forense, 1996.

NEWMAN, W. H.; WARREN, K. **Administração Avançada**. São Paulo. Editora Atlas. 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 22ª ed. São Paulo: Atlas S.A. 2006.

PADULA, A. D.; VADON, J. **Uma metodologia de Diagnóstico Organizacional Global para a consultoria de gestão de pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, v.31, n. 1, p.32-43, 1996.

PISANELLI, Rosangela Sperandio. **O sistema de franchising e a gestão de conflitos: realidade brasileira em uma empresa de fast-food**. São Paulo: trabalhos acadêmicos PUC-SP, 2002.

RODRIGUES, José dos Reis Gonçalves. **O empreendedor e o franchising: Do mito à realidade**. São Paulo: Érica, c1998. 111p. ISBN 8571945195 (broch.)

SANTOS, L. H. Z.; CANÊO, L. C. Contribuições do Diagnóstico Organizacional para o Planejamento de intervenções em Psicologia Organizacional em uma empresa do ramo metalúrgico. **CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**, 21., 2009, Bauru. Anais... Bauru: Unesp, 2009.

SILVA, R.B. Diagnóstico Organizacional como Base para o Planejamento Estratégico. 2010. **Tese (Mestrado em Engenharia da Produção)** – Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising: aspectos jurídicos e contratuais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 157 p.

ANEXO

Diagnostico Organizacional (Questionário)

Produtos e serviços

1. Quais os serviços/produtos ofertados pela empresa? A empresa possui a especificação do seu produto e/ou Serviço?

Produto	Valor	Função do Produto

Serviço	Valor	Função do Serviço

2. Quais as linhas de produto forte (vende mais), e as linhas de produtos fraco (vende menos)?
3. Existem planos para pagamento destes serviços? Existem pacotes para clientes e/ou convênios com empresas?
4. Como funciona essa prestação de serviço? Como é realizado?
5. A variedade dos serviços/produtos prestados é suficiente? Você gostaria de aumentar ou diminuir essa variedade hoje? Quais critérios você utiliza para inserir um produto no seu portfólio de trabalho?
6. Existe um programa de desenvolvimento e aperfeiçoamento de serviços na empresa?
7. São realizadas parcerias tecnológicas para qualificar os produtos / serviços? Seus fornecedores proporcionam algum treinamento para melhor utilização dos produtos oferecidos? Ele cobre todos os custos? Ou é de responsabilidade da Empresa se capacitar sem auxílio técnico?
8. Apostam em serviço diferenciado para algum público específico? Qual? Como funciona?

9. Possuem parcerias com estabelecimentos próximos que tenham interesse em pacotes promocionais? Possui algumas parcerias estratégicas?
10. Qual a quantidade máxima de clientes que você consegue atender ao dia? Somando entre produtos e serviço. Utilizando como base o serviço que utiliza um maior tempo de execução.
11. Qual o volume de serviços realizados por mês? E por dia, quanto atende geralmente?
12. Qual o volume de produtos comercializados por mês?
13. Vocês possuem produtos de maior valor agregado para clientes específicos?
14. Já houve caso de devolução de produtos? Há uma política para essa devolução?
15. Em relação a prestação de serviço, o que você gostaria que fosse mensurado?

() matéria-prima () dia/mês/ano () clientes

() tempo de duração () outros: _____

Gestão de Pessoas

1. A satisfação dos colaboradores é avaliada? Os resultados obtidos são utilizados? Como vocês mensuram essa satisfação?

Caso a resposta anterior seja negativa:

2. Você gostaria de mensurar essa satisfação dos colaboradores?
3. Quantos funcionários a empresa possui atualmente? Preencha o quadro a seguir explicitando quais as atividades desempenhadas de cada funcionário.

Cargo	Atividades	Horário	Salário	Carteira assinada?

4. Quais dias da semana e horários em que a empresa possui uma maior demanda de serviço? Quais dias da semana e horários a empresa possui uma demanda de serviço menor?
5. Em relação a satisfação do colaborador que mecanismo você acredita que poderia ser utilizado de maneira efetiva atualmente na empresa?

6. Como você identifica se seu comportamento é o ideal para a sua posição em relação aos seus funcionários?
7. Seus funcionários sabem quais comportamentos eles têm, que não te agrada?
8. Você possui algum trabalho de melhoria contínua, para que os erros cometidos não se repitam? Como é realizado?
9. Quais os comportamentos ou características pessoais os seus funcionários têm que ter para trabalhar na sua empresa?
10. Qual o tempo de dedicação e o comprometimento dos proprietários? É adequado ao desenvolvimento da empresa?
11. O tempo disponibilizado é voltado para estratégia (gestão) para o crescimento da empresa, ou é voltado para tarefas operacionais (tarefas repetitivas do dia-a-dia)?
12. Você participa de capacitação profissional especializada para desempenhar sua função?
13. Como é a participação dos colaboradores nas capacitações profissionais (cursos, seminários, viagens de estudo)?
14. Os funcionários estão sempre dispostos a participar de eventos, inclusive em feriados, fins de semana?
15. Você proporciona determinados tipos de treinamentos para todos os funcionários?
16. Qual critério você utiliza para saber quais treinamentos contratar ou realizar?
17. Quais os critérios utilizados para selecionar as pessoas que participarão dos treinamentos?
18. De quem é a responsabilidade pelos custos de treinamentos externos da empresa?
19. O que você faz para que seus funcionários desempenhem a função da mesma forma que você ou da forma que você desejaria?
20. Você investe em capacitação de pessoal de acordo com as necessidades das áreas, como por exemplo:
 - Atendimento aos clientes?
 - Comportamento para atendimento?
 - Técnicas de vendas?
21. Descreva abaixo todos os treinamentos (internos e externos) que você gostaria de receber:

Treinamento	Área

22. Uma vez que frequentemente, em microempresários individuais e microempresa os proprietários exercem diversas funções dentro da empresa, você se capacita para exercer todas essas funções? (Gestão, vendas, marketing, planejamento, finanças, gestão de pessoas)?
23. Você possui algum sistema de remuneração baseado nos resultados apresentados pelos seus funcionários, caso alcance uma meta estabelecida pelo gestor?
24. Você gostaria de ter esse sistema de remuneração, baseado em metas alcançáveis e alinhadas com algum Planejamento prévio?
25. Você gostaria que os benefícios proporcionados para os colaboradores fossem em horas acumuladas para tirar posteriormente em folgas, benefício monetário, ou ambos?
26. Quem será o responsável pelo monitoramento do Sistema de remuneração? Quais os melhores dias? Quais os melhores horários?

Quais são as regras da empresa?

Quais são as regras dos funcionários?

Quais são as regras dos Stakeholders?

Quais são as regras dos Clientes?

Itens	Aprovação da regra	Pontuação	1	2	3	4	5
1) Respeito ao horário de funcionamento da empresa							
2) Uniforme completo							
3) Higiene pessoal							
4) Trabalha aos sábados nos dias pré-determinados em Reunião							
5) Respeito a hierarquia da empresa.							
6) Comprometimento com os clientes							
7) Cada colaborador deve seguir suas funções pré-estabelecidos pela empresa (estas funções serão entregues em meio físico, pessoalmente);							
8) Os colaboradores devem seguir as orientações de segurança da empresa;							
9) Limpeza do local em que							

trabalha.							
10) Organização do local de trabalho ao final do expediente.							
11) Evitar desperdícios como: Luz, água, material de escritório, tempo, matérias primas básicas.							
12) O colaborador que se atrase para suas atividades da empresa não deve repor este horário após o término do horário de trabalho, e sim, ter estes minutos abatidos do seu salário.							
13) Após utilizar algum bem da empresa com autorização da direção, o colaborador deve deixar o mesmo no local em que retirou;							
14) O colaborador que trabalhar após o horário de funcionamento deverá receber hora em seu banco de horas.							
15) O colaborador deve							

respeitar o horário do almoço total, considerando o horário de inicial e final.							
16) O colaborador responsável pelo agendamento dos clientes, deve possuir um alinhamento com a Responsável pela execução do serviço propriamente dita.							
17) Após utilizar algum bem da empresa com autorização da direção, o colaborador deve deixar o mesmo no mesmo local em que retirou.							
18) Os colaboradores não devem utilizar os bens da empresa para fins pessoais.							
19) O colaborador que divulgar informações sigilosas da empresa a terceiros deve ser expulso imediatamente do quadro de funcionários.							
Agir de forma ética no							

exercício de sua função, tanto dentro quanto fora da empresa.							
20) Todos os colaboradores devem comparecer às reuniões semanais para alinhamento de suas atividades;							
21) Os colaboradores devem cumprir as metas semanais propostas pela empresa;							
22) Dar entrada a todas as despesas e receitas através do software.							
23) Fazer o controle diário de receitas e despesas							
24) Cobrar o cadastramento de todos os clientes.							
25) Realizar a cobrança dos clientes em débito.							
26) Responsável pelo planejamento da execução dos serviços em relação a separação da matéria-prima e equipamentos.							
27) Entregar ao prestador de serviço o documento que resguarda a empresa frente aos clientes.							
28) Realizar o pagamento de							

contas externas para a empresa.							
29) Realizar o serviço de pós-vendas. E atualização dos processos para os clientes.							
30) Atualizar o banco de dados dos clientes.							
31) Avaliar o resultado do sistema de remuneração ao início de cada mês.							
32) Realizar uma demonstração de resultados da empresa até o momento através de uma reunião aos colaboradores/proprietário. Assim como promover um ambiente de sugestões, melhorias e reclamações.							
33) Mensurar a quantidade de serviços realizados no mês.							
34) Mensurar o número de serviços fechados no mês e a quantidade de orçamentos criados que houve o fechamento de contrato.							
35) Entrega de recibos de pagamento aos clientes.							
36) Abatimentos dos							

serviços pagos em promissória.							
37) Cobrar a assinatura dos contratos.							
38) Todo contrato deve ser destinado ao seu devido local.							
39) Compartilhar o status do andamento do processo.							
40) Documentos em seus devidos lugares							
TOTAL DE PONTOS							

27. Como os funcionários são advertidos por mal comportamento? E por um erro em serviço?
28. Caso o funcionário não desempenhe as suas funções do jeito que você gostaria, como é feito o desligamento do profissional?
29. Existem profissionais terceirizados em algumas áreas que auxiliam para a execução dos serviços? Em quais situações? Como foi feito a seleção desses profissionais?
30. Como você seleciona os seus funcionários? Como são anunciados as vagas e o processo seletivo da empresa?
31. Você gostaria de uma orientação de como poderá ser feito o processo de seleção? Se sim, quais são os requisitos básicos?
32. A empresa possui formalizado os requisitos básicos para ser um colaborador? Quais são?
33. A empresa realiza avaliações de desempenho dos funcionários? Quais os critérios são utilizados ou você gostaria que pudesse ser estabelecido?
34. Em relação ao comportamento, o que você observa que pode ser modificado em seus funcionários e em você?
35. Quando um funcionário novo assume um cargo, ele recebe um treinamento adequado? Como todo o conhecimento das funções são repassados para o colaborador?
36. Como é feita a comunicação interna dentro da empresa? Quais são os meios de comunicação utilizados?

37. Vocês realizam reuniões semanais? Quem é o responsável por coordenar as reuniões? Quais as pautas? Qual o melhor dia? Qual o melhor horário?
38. Vocês elaboram relatórios semanais e mensais? Quais dessas informações abaixo são mais relevantes para você saber no momento
- Faturamento mensal
 - Gastos, custos e Despesas
 - Total de vendas
 - Número de inadimplentes
 - Contas a pagar, contas a receber.
39. Você sente que há cooperação entre a equipe de trabalho?
40. Como você retém os bons profissionais? O que você poderia fazer? Atualmente, a empresa possui um alto nível de rotatividade dos profissionais?
41. Como não proceder ao realizar um serviço?
42. Quais as atividades você gostaria que os seus colaboradores realizassem ou estão em atraso na empresa atualmente?

Finanças

1. Possui controle de despesas para identificar se está aumentando ou diminuindo?
2. Como você avalia a situação financeira da empresa? (Indicadores de desempenho financeiro)
3. Possuem controles financeiros (contas a receber / pagar, custos, faturamento, fluxo de caixa, etc.). (Mensal e diário)
4. Tem definido os seus processos de entrada – saída?
5. Como funciona o Planejamento Financeiro da Empresa?
6. De que maneira você se previne de imprevisto de financeiros?
7. Você mensura qual o Total de inadimplentes da empresa?
8. Há políticas para evitar a inadimplência?
9. A empresa realiza a venda a prazo? Em cheque? Faz borderô? Máquina de cartão? Emite boleto?
10. Me diga todas as formas de pagamento da sua empresa:
11. Possui Demonstrativo de Resultados do Exercício Mensal (receitas, despesas e resultado líquido).

12. Como é feito o cálculo de custo para formação de preço dos serviços?
13. Existe algum software de controle financeiro.
14. Como é feita a análise de viabilidade financeira em relação às ações implementadas na empresa.
15. Quando que você acredita que financeiramente já é capaz de contratar um outro funcionário? E de investir em Marketing?
16. Possuem estratégias ou adquirem outros caminhos legais para diminuir a tributação.
17. Vocês possuem capital de giro?
18. O que precisa ser feito para que a empresa possua um capital de giro? Qual a porcentagem ideal?
19. Qual o seu pró-labore? Qual o valor que deseja retirar por mês?
20. Quem é o profissional responsável pela entrada e saída dos recursos financeiros? Quem deverá ser?
21. O setor financeiro deseja possuir o controle em meio físico, virtual? Ou ambos?
22. Quem será o responsável para realizar a elaboração dos relatórios financeiros?
23. Interprete:
 - a) Divulgação da empresa: É despesa ou Investimento?
 - b) Luz e água: Despesa ou investimento?
 - c) Treinamento de profissionais: Despesa ou Investimento?
24. Você sabe diferenciar o custo fixo do custo variável?
25. A empresa planeja pegar ou já pegou um empréstimo?
26. Você utiliza de maneira correta o cartão de crédito?
27. A empresa realiza a gestão do seu fluxo de caixa?
28. A empresa possui uma separação do que é dela e o que é do proprietário? O proprietário possui o pró-labore ou fica com toda distribuição de lucro para si? Qual o valor do pro-labore? Caso não tenha, qual o valor?
29. Possui conta jurídica? Em qual banco?
30. A empresa possui uma margem de contribuição em seus produtos e serviços?
31. A empresa precifica o seu produto e serviço de maneira adequada levando em consideração ao lucro desejado, deslocamento, tributação, embalagem, despesas administrativas?
32. A empresa possui um controle de faturamento? Quanto tem variado o faturamento mensal (bruto) da empresa?
33. A empresa mede e controla o seu ticket médio?

34. Possui interesse em criar uma política para o aumento do Ticket Médio?
35. Os indicadores financeiros servem para demonstrar quanto saudável é um determinado empreendimento. A empresa mensura algum indicador financeiro? Quais indicadores financeiros são importantes para mensurar?
36. Você possui o conhecimento do índice que fornece a capacidade da empresa em liquidar suas dívidas de curtíssimo, curto e longo prazo?
37. Você calcula a rentabilidade da empresa? Você sabe como calcular? Você possui o interesse em calcular?
38. A empresa faz investimentos financeiro a longo prazo?
39. Qual a porcentagem você gostaria de destinar para o fundo de reserva?
40. Existe um planejamento de contas a pagar em relação ao fluxo de caixa diário? Preencha as informações dos últimos meses. Coloque no quadro a seguir todas as entradas e saídas do caixa, sendo entrada as receitas e as saídas todos os gastos e despesas da empresa:

Data	Conta/receita	Cliente (receita)	Serviço	Entrada	Saída
Saldo (Entrada – Saída)					

41. Sua empresa realiza Balanço Patrimonial? Possui Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)? Caso não tenha, possui o conhecimento de todas as operações financeiras da empresa?
42. Sua empresa conhece qual a margem de segurança?
43. Possui Livro de Caixa e Livro Razão?
44. Como você prioriza ou classifica as necessidades e a urgência dos pagamentos de contas?
45. Quais as despesas atuais você acredita que são desnecessárias ou podem ser reduzidas?
46. Qual nome e contato do seu contador?
47. Preencha todos as informações abaixo:

Despesas e Receitas			
DATA	RECEITAS total	DESPESAS total	SALDO
01/2019			
02/2019			
03/2019			
04/2019			
05/2019			
06/2019			
07/2019			
08/2019			
09/2019			
10/2019			
11/2019			
12/2019			

Operações

1. A empresa possui todos os seus processos mapeados e padronizados?
2. Qual o processo completo de uma venda? Qual deveria ser? Desde a entrada ao cliente até o pós-vendas.
3. A empresa está organizada em termos de processos, fluxos, limpeza, etc?

Fluxo de informação;

De limpeza, assepsia;

Processos administrativos;

4. A empresa possui um sistema de manutenção dos equipamentos implementada?
5. A empresa emite um documento de Ordem de Serviço? Possui algum documento em que mensura todo o material gastos na realização dos serviços?
6. Os fornecedores externos da empresa são selecionados mediante a critérios definidos?
7. Os desempenhos dos fornecedores externos da empresa são avaliados?
8. Quais os critérios utilizados?
9. Existe um procedimento padrão de cotação de produtos com os fornecedores?
10. Os valores do frete dos fornecedores estão embutidos em seus orçamentos ou vocês orçam somente com os valores do produto como base?
11. Quanto tempo você despense para realizar um orçamento com os fornecedores? E em grandes quantidades de produtos? Médias? Pequenas?
12. Quanto tempo você despense para adicionar os produtos no estoque? Em grande quantidade de produtos? Médias? Pequenas?
13. A empresa possui dias específicos para a realização de suas compras?
14. Existe um dia específico/horário para entrada de produtos no estoque?
15. Utilizam instrumentos de planejamento e controle das atividades? Planejamento de dias, horários, visitas;
16. Como você controla o tempo de execução das atividades;
17. Há um controle efetivo de riscos de acidentes de trabalho e melhoria das condições de trabalho?
18. A empresa realiza o controle sobre o seu estoque?
19. A empresa possui controle sobre o seu sistema de entregas na venda de produtos ou prestação do serviço?
20. A empresa possui uma alta taxa de perda de produtos/serviços?
21. Como você mensura o nível de perda destes produtos e serviços?
22. O layout e o espaço físico estão adequados, favorecendo a produtividade e acesso?
23. Possui boa logística de localização?
24. Você acredita que possua boa localização em relação a seus clientes?
25. Os equipamentos estão novos e/ou em bom estado?

26. Existe estrutura para novos serviços (espaço físico/interesse/demanda)?
27. Há um padrão de organização de equipamentos e disposição das máquinas dentro da empresa?
28. As características de cada ambiente (iluminação/ruído/temperatura) proporcionam conforto para os colaboradores.
29. As informações necessárias para a execução das atividades são disponibilizadas para os colaboradores? Como é repassado para os colaboradores? Você acredita que esse meio de comunicação é o melhor?
30. As funções e responsabilidades das pessoas que trabalham na empresa estão definidas e são conhecidas?
31. Quanto tempo demora para instalação dos produtos e para prestação dos serviços?
32. Variam em quanto tempo entre serviços?
33. Quais a duração de cada serviço?
34. Todos os produtos/equipamentos são fáceis de serem identificados e utilizados?
35. Os serviços são precificados de maneira correta, levando em consideração todas as despesas da empresa?
36. Você realiza compras de maior quantidade a fim de diminuir o frete mesmo não precisando deste produto no momento?
37. Para compra de produtos, vocês arcam com o frete?
38. Qual o estoque de segurança de cada produto?
39. Você sabe informar qual a validade de produtos que estão em estoque atualmente na empresa?
40. Qual critério você utiliza para realizar uma compra?
41. Todos os seus fornecedores se localizam próximos a sua empresa?
42. Você calcula a quantidade vendida dos três principais produtos vendidos em cada mês?
43. Você calcula o tempo das atividades comparando o tempo real com o tempo previsto?
44. Vocês analisam a sazonalidade da demanda?
45. Existe uma previsão de vendas?
46. O Agendamento dos clientes é por meio Físico ou Pessoal?
47. Qual dessas opções você quer ter o conhecimento e mensurar na sua empresa?

Curva ABC Projeção de Demanda Estoque de Segurança Todas as opções.

Logística

1. Existe um padrão para a retirada do pedido, orçamento e retirada de nota para o cliente?
2. Possui um lote mínimo de pedido?
3. Qual o Nível de Serviço pré-estabelecido pela empresa?
4. Quais as ações são realizadas a fim de diminuir o custo logístico?
5. Como é o transporte dos equipamentos e produtos até o veículo que serão utilizados para o transporte?
6. A empresa possui um planejamento de recursos produtivos?
7. Os processos logísticos da empresa estão dispostos em um meio físico de fácil visualização?
8. A empresa utiliza algum veículo para venda de produto ou prestação de serviço?
9. Qual o valor gasto com gasolina mensalmente?
10. Qual o período em que ocorre a manutenção do veículo?
11. Qual o valor gasto com a manutenção?
12. Existe algum critério para a escolha do veículo utilizado a fim de reduzir custos?
13. Em relação as matérias primas base vocês possuem sempre peças de reposição?
14. Com que frequência essas matérias primas base são compradas?
15. Quais os materiais de escritórios comprados mensalmente? Quais os seus valores?
16. Qual o valor do plano de telefone da empresa?
17. Todos os seus fornecedores se localizam próximos a empresa? (posto de gasolina, lojas de ferramentas, matérias primas base, papelarias, fornecedores de produtos, e etc.)
18. Qual a quantidade de clientes atendidos no último mês?
19. Qual a quantidade de saídas da empresa para orçamentos em que não houve concretização da venda?
20. Qual a quantidade de visitas realizadas no último mês?
21. O agendamento da prestação de serviço está realizado de maneira correta? (Análise temporal)
22. A empresa possui documentos de entrada e saída de estoque?
23. A empresa possui documentos entregue a clientes com objetivos de explicitar o risco da execução de serviço?

24. Existe um procedimento padrão para retorno de matérias prima/ equipamentos a empresa ao retornar de um serviço realizado?
25. Qual o prazo limite o cliente deve esperar para que a empresa comece a realizar o serviço prometido?
26. Caso a empresa descumpra essa regra o que o cliente recebe como benefício?
27. Quais os critérios utilizados para classificar o grau de dificuldade da prestação de serviço?
28. A empresa utiliza o controle de estoque através de sistemas de informação?

Planejamento Semanal

Função	Dia	Turno	Tarefas	Responsável
Atendimento ao público/ relacionamento com o cliente.			Atendimento de retorno ao cliente, caso tenha hora marcada.	
Vendas			Planejamento da Venda/ Realizar visitas/ planejamento de objeções/ Alimentação do banco de dados	
Pós-vendas			Realizar o pós-vendas, entrar em contato com os clientes, retirar dúvidas. Análise do banco de dados.	
Organização e Limpeza			Organização e Limpeza da venda.	
Dia de serviço bancário > emissão de boletos, caso seja adequado			Reservar um dia da semana para a realização dos serviços a serem realizados no banco, seja ele depósitos ou emissão de boletos.	
Planejamento de contas a pagar			Adicionar aos softwares as contas que devem ser pagas durante o mês, para que forneçam informações do prazo para pagamento das contas a pagar.	
Elaboração do relatório semanal			Modelo de relatório será entregue no fim da consultoria.	

Reunião Semanal			Ter um dia na semana para alinhamento da gestão e proposição de melhoria semanalmente	
Monitoramento do planejamento			Analisar todos os prazos e se auto motivar para realização das atividades propostas	
Divulgação – Marketing Digital			Colocar o planejamento de Marketing Digital em prática, utilizando desses dias para publicação das imagens atrativas nas mídias sociais da empresa	
Controle Financeiro			Controle de entrada e saída financeira durante o expediente	
Relatório banco			Relatório diário da conta banco, para identificar se houve algum pagamento, ou emissão de boleto.	

Tecnologia e informação

1. Quais sistemas de informações são utilizados pela empresa?
 2. Vocês utilizam algum software de controle?
 3. O banco de dados é preenchido diariamente?
 4. As informações contidas no software são precisas?
 5. Você possui dificuldades em interpretar os dados disponíveis no software?
 6. Os relatórios obtidos são de fáceis entendimentos
 7. Você possui o domínio do software? Existe um tutorial disponível?
 8. O grau de automação e informatização é adequado às necessidades da empresa?
 9. Qual funcionalidade o software não tem e/ou você possui dificuldade?
 10. Você possui dificuldade em trabalhar no computador?
 11. Se for opcional, você prefere um software Online ou Off-line?
 12. Você possui máquinas de cartão para vendas a prazo? As taxas são cobradas sob venda ou valor mensal?
 13. Com que frequência você precisa realizar manutenção da máquina de cartão
 14. Você deseja criar um portal do conhecimento em que as principais informações para o sucesso da empresa, seja compartilhado com seus colaboradores?
 15. Quais dados o proprietário não deseja compartilhar com seus colaboradores?
 16. Qual ferramenta de gestão você possui interesse?
- () Cadastro de Clientes () Separação da conta pessoal () Contas a pagar
- () Vendas () Fluxo de Caixa () Recibo de pagamento
- () Marketing () Mensurar Retrabalho () Agendamento
- () Precificação () Controle de ponto
17. Qual outro processo você gostaria de mensurar?

Marketing e Vendas

1. Você possui um cadastro dos seus clientes, ou pelo menos dos maiores clientes?
2. As solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes são registradas e tratadas? Porque?
3. Já tentaram elaborar um sistema de atendimento ao cliente? Se sim, como funcionava?

4. Seus clientes costumam propor sugestões de melhorias? Existe um local propício para isso?
5. As satisfações dos clientes são avaliadas e os resultados obtidos são utilizados?
6. O mercado é conhecido e os clientes são agrupados?
7. Qual o seu público-alvo?

Idade: ____ Sexo: ____ Renda: _____ Onde moram: _____ Estado civil: _____

8. Vocês atuam somente nesta cidade?
9. Quais os bairros onde você possui mais cliente?
10. Qual bairro a empresa atua em menor quantidade?
11. Qual bairro específico você acredita que seria um bom público para realização desses serviços e vendas de produtos?
12. As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas e utilizadas?
13. Você acredita que a empresa possui uma identidade visual atraente? O que você desejava transmitir ao criar essa logo?
14. A empresa possui seu segmento de cliente definido (faixa etária, renda, sexo, localidade) e se divulga de maneira focada (direcionar a divulgação a estes públicos específicos)?
15. A empresa monitora a satisfação dos seus clientes?
16. Existe um pós-venda formal? E para os clientes já antigos e fidelizados ou que possuem contrato o serviço da empresa por mais tempo?
17. A empresa está presente na internet? Em quais mídias sociais? Porque? Você acredita que o seu público está voltado mais para esta mídia social? Estaria disposto a investir em Mídia Online? Quem será responsável pelo Marketing da empresa?
18. A empresa realiza campanhas online?
19. A empresa investe em mídias off-line? Quais mídias você investe? Quais mídias você já investiu? Qual proporciona maior retorno financeiro aparentemente?
20. Como você mensura as ações de Marketing em termos quantitativo?
21. A empresa realiza compras regulares de mídias?
22. A empresa realiza ações que promovem maior marketing boca a boca?
23. A empresa tem capacidade de reter clientes antigos e fidelizar os novos clientes? Como a empresa realiza?
24. Será que estes clientes antigos ou já fidelizados não procuraram outra empresa da área e por isso, perderam o contato por tempo determinado?

25. Quantos clientes novos vocês acreditam que possuem a capacidade de adquirir?
26. Trabalham com divulgação em eventos, patrocínios?
27. A divulgação atinge todo o público em que a Empresa deseja atingir?
28. Como você mensura o nível de insatisfação de clientes mensal?
29. Você possui um processo de vendas estruturados e padronizados?
30. Como você mensura o desempenho das vendas?
31. Você conhece as especificações dos seus principais produtos?
32. Você possui o interesse em criar um Processo de Marketing?
33. Você realiza o planejamento de Vendas?
34. Você tem o conhecimento das principais objeções dos seus clientes?
35. A Empresa possui Parcerias Estratégicas?
36. Você possui algum Plano de Fidelidade?

Planejamento

1. A empresa possui algum planejamento?
2. Adota metas e / ou indicadores para gerenciar o seu negócio de maneira documentada?
3. O que a empresa mensura?
4. Existe um sistema de indicadores de qualidade e produtividade para gerenciamento e avaliação de desempenho?
5. Realiza análise crítica de processos a respeito de qualidade, atendimento e custos?
6. Como funciona? O que você faz para melhorar após essa análise?
7. Ganhou algum prêmio de excelência?
8. Acredita que, com a expansão da empresa, estrutura e clientes, tenha perdido a qualidade do serviço prestado?
9. Como mensura o desenvolvimento dos seus profissionais? E o seu desenvolvimento?

Planejamento Estratégico

Meio físico utilizado para documentar quais os métodos para chegar a um objetivo pré-determinado através do detalhamento de ações a serem realizadas.

1. Efetua planejamento estratégico sistematicamente (projetos, metas e plano de ação)?
2. Avalia o seu ambiente de negócios e adota estratégias para melhorar resultados?
3. Quando você vê a concorrência se destacando, o que você faz?
4. Quais são os objetivos e metas traçados para o próximo ano?

5. Existem desafios/barreiras que limitem ou impeçam a realização de alguma atividade, objetivo, meta (...)?
6. A empresa possui missão, visão e valores formalizados?
7. A empresa visa explorar outros mercados? Quais?
8. A empresa conhece o seus concorrentes e produtos/serviços substitutos?
9. Quais os produtos substitutos? Quais os principais concorrentes?
10. Existe algum diferencial, algo que só a empresa oferece?
11. E se todos os concorrentes tiverem a mesma qualidade que você?
12. São oferecidos brindes em datas especiais para fidelizar os clientes?
13. Existem parcerias com fornecedores que oferecem descontos para clientes da empresa?
14. O que deveria/deve fazer a empresa?
15. Para quem deveria/deve fazer?
16. Como deveria deve/fazer?
17. Para que deveria/deve fazer?
18. Onde deveria/deve fazer?
19. Onde a empresa quer chegar?
20. Em quanto tempo?
21. Quais são nossos desejos desafiadores?
22. Como queremos ser vistos/reconhecidos?
23. No que acreditamos?
24. Do que não abrimos mão?
25. O que nos representa?
26. O valorizamos acima de tudo?

Gestão

1. A empresa possui um dia fixo para o vale?
2. Qual o horário de almoço dos funcionários?
3. Vocês trabalham nos feriados?
4. É pago hora extra aos colaboradores que trabalham ao término de seu trabalho?
5. A hora extra é paga por dia de folga?
6. Você possui o controle de quantas horas cada funcionário trabalha por mês?
7. Existe um planejamento das atividades operacionais (limpeza, depósitos, compras)

8. Existe organização dos materiais básicos de trabalho?
9. Existe um banco de dados para clientes que necessitem de produtos em que a empresa não possuem no momento?
10. A empresa possui comprovante de pagamento dos funcionários?

Definição de estatuto:

Regulamento ou conjunto de regras de organização e funcionamento de uma coletividade, instituição, órgão, estabelecimento, empresa pública ou privada.

1. A empresa possui estatuto?
2. A empresa possui regimento interno?
3. Qual o prazo você proporciona ao cliente para troca inconformes?
4. Qual o prazo máximo para atendimento de reclamações?
5. Quais as condições estabelecidas pela empresa para a troca de produtos?
6. Quais critérios são utilizados?

Ambiente/ segurança e saúde

1. Existem políticas e/ou diretrizes relativo a Segurança, Meio Ambiente e Saúde?
2. Quais são as orientações repassadas para seus clientes e profissionais?
3. A empresa possui Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA e o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional – PCMSO?
4. A empresa desenvolve ações que demonstrem o comprometimento da empresa com os aspectos de responsabilidade social?
5. O que vocês fazem com o resíduo gerado ou os produtos com inconformidade?
6. Todos os funcionários possuem registro em carteira?
7. Realizam exames exigidos para o exercício de suas funções (admissionais, periódicos, mudança de função, retorno ao trabalho, demissionais, bem como exames complementares apresentados no PCMSO)?
8. Há sinalização de segurança, extintores, entre outros equipamentos e medidas de prevenção de riscos no ambiente de trabalho?
9. A empresa designa um responsável pelo o cumprimento dos objetivos da Norma Regulamentadora nº 05 – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) do MTE.
10. A empresa possui Análise Ergonômica do Trabalho - AET dos postos de trabalho?

11. Foi feito um estudo, de acordo com a Norma Regulamentadora nº 17 – Ergonomia, Anexo II - [Trabalho em Teleatendimento / Telemarketing](#), para os postos de trabalho dos atendentes de telemarketing.
12. A empresa possui um Mapa de Risco em cada ambiente