

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL  
COMO BASE PARA O  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Rodrigo Belmonte da Silva**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2010**

# **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO BASE PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.**

**por**

**Rodrigo Belmonte da Silva**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2010**

---

© 2010

Todos os direitos autorais reservados a Rodrigo Belmonte da Silva. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Barão do Ladário 664 – Santiago RS – CEP 97700000

Fone (0xx) 55 9961 2906; End. Eletr: [r.belmonte@ibest.com.br](mailto:r.belmonte@ibest.com.br)

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a dissertação de Mestrado

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO BASE PARA O PLANE-  
JAMENTO ESTRATÉGICO.**

elaborado por  
**Rodrigo Belmonte da Silva**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Rolando Juan Soliz Estrada, Dr.(UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)**

---

**Rogério Luiz Reolon Anése, Dr. (UFSM)**

Santa Maria, 04 de maio de 2010.

## **DEDICATÓRIA**

A minha mãe, Devanir, que esteve comigo em todos os momentos, a Deus e aos espíritos de luz, que nunca deixaram me faltar coragem e persistência.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os Professores, indistintamente, do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da UFSM.

Em especial ao Professor Dennis, que permitiu esta defesa em um momento especial.

Ao Professor Julio Siluk pelos conselhos e apoio.

Ao Professor Rogério Anése, pelo acompanhamento como professor, membro participante de todas as minhas bancas, colega na URI em Santiago e amigo.

Aos colegas que comporam o Grupo de Pesquisa (NGE) durante o período de mestrado, em especial a Elisandra, Eziane, Fábio, Larissa, Alexandre Naidon, Claudiane, Greice, Tim e Mariane.

Agradeço a minha família que sempre incentivou em todos os momentos meus passos profissionais e pessoais.

Aos amigos incondicionais Vera e Schimit, que acompanham todo meu trajeto pessoal e profissional.

A todos os meus alunos de graduação que foram fonte de inspiração e motivação para nunca esmorecer.

Mas sem dúvida a uma pessoa em especial, que em mim depositou confiança, muito além de professor ou orientador, foi apoiador, conselheiro, amigo e responsável direto pelo meu crescimento profissional, Professor Rolando Estrada, a quem dificilmente terei palavras a agradecer.

“...plante seu jardim e decore sua alma,  
ao invés de esperar que alguém lhe traga flores.

Você aprende que realmente pode suportar...  
que realmente é forte, e que pode ir muito mais  
longe depois de pensar que não se pode mais.

E que realmente a vida tem valor  
e que você tem valor diante da vida!

Nossas dúvidas são traidoras e nos fazem perder o bem  
que poderíamos conquistar, se não fosse o medo de tentar."

(William Shakespeare)

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO BASE PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.**

AUTOR: RODRIGO BELMONTE DA SILVA  
ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 04 de maio de 2010.

O presente trabalho tem como propósito desenvolver um modelo de diagnóstico organizacional que avalie a organização, antes da execução do Planejamento estratégico organizacional. Para atingir este objetivo a pesquisa utilizou-se de um estudo exploratório, de natureza qualitativa com a utilização de pesquisa bibliográfica, foi desenvolvido um roteiro detalhado de avaliação que será incorporado de maneira harmônica ao Modelo de Gestão Estratégica de Estrada (2007). O Modelo de Diagnóstico Organizacional aqui desenvolvido está segmentado em sete perspectivas: Estrutura, Marketing, Produção e Operações, Pessoas, Finanças, Conhecimento e Sociedade. O desenvolvimento do Modelo de Diagnóstico organizacional contribui com a literatura da área apresentando um instrumento de coleta de dados operante e prático no sentido de auxiliar consultores e administradores na avaliação global de empresas, permitindo também analisar a prontidão da empresa antes da execução do planejamento estratégico.

Palavras Chaves: Planejamento Organizacional, Gestão Estratégica, Avaliação Organizacional, Diagnóstico Empresarial.

## **ABSTRACT**

Master's Degree Dissertation  
Masters' Degree Program in Production Engineering  
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

### **ORGANIZATIONAL DIAGNOSES AS BASE FOR THE STRATEGIC PLANNING**

Author: Rodrigo Belmonte da Silva  
Adviser: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada  
Date and Local of Defence: Santa Maria, may, 04<sup>th</sup>, 2010.

The present work aims at developing a model of an organizational diagnosis which evaluates the organization, before the execution of the organizational strategic planning. For achieving the objective, the research used an exploratory study, of a qualitative nature with the use of a bibliography research, it was developed a detailed route of evaluation that will be incorporated in a harmonic way into the Model of Strategic Administration of Estrada (2007). The Model of Organizational Diagnosis here developed is segmented with seven perspectives: Structure, Marketing, Production and Operations, People, Finances, Knowledge, and Society. The development of the Organization Diagnosis Model contributes with the literature of the area presenting an effective and practical instrument of data collection in the sense of assisting consultants and administrators on the global evaluation of companies, allowing also analyzing the readiness of the company before the execution of the strategic planning.

Key-words: Organizational Planning, Strategic Administration, Organizational Evaluation, Business Diagnoses.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Nveis de Decisão e Tipos de Planejamento .....	31
FIGURA 2 – Modelo de Gestão Estratégica .....	38
FIGURA 3 – As Cinco Fases de Crescimento da Empresa .....	50
FIGURA 4 – Modelo de Diagnóstico Empresarial .....	55
FIGURA 5 – Modelo de Excelência da Gestão .....	73
FIGURA 6 – Perspectivas do Modelo de Diagnóstico Proposto .....	97
FIGURA 7 – Modelo de diagnóstico Organizacional proposto .....	98
FIGURA 8 – Perspectiva Estrutura – Modelo de Diagnóstico Organizacional .....	100
FIGURA 9 – Perspectiva Marketing – Modelo de Diagnóstico Organizacional .....	103
FIGURA 10 – Perspectiva Produção e Operações – Modelo de Diagnóstico Organi- zacional .....	106
FIGURA 11 – Perspectiva Pessoas – Modelo de Diagnóstico Organizacional .....	109
FIGURA 12 – Perspectiva Finanças– Modelo de Diagnóstico Organizacional .....	112
FIGURA 13 – Perspectiva Conhecimento – Modelo de Diagnóstico Organizacional .....	114
FIGURA 14 – Perspectiva Sociedade– Modelo de Diagnóstico Organizacional....	116

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Evolução dos Modelos de Planejamento .....	33
QUADRO 2 – Critérios de Governança Corporativa .....	75
QUADRO 3 – Critérios de Formulação das estratégias.....	76
QUADRO 4 – Critérios de Imagem e conhecimento do mercado.....	77
QUADRO 5 – Critérios de Responsabilidade socioambiental.....	78
QUADRO 6 – Critérios de Informações da Organização .....	79
QUADRO 7 – Sistemas de Trabalho .....	80
QUADRO 8 – Processos Econômico-financeiros .....	82
QUADRO 9 – Resultados .....	82
QUADRO 10 – Comparativos dos Modelos de Diagnósticos Organizacionais.....	85
QUADRO 11 – Situações Relevantes para diferentes estratégias de Estudo de Caso .....	93
QUADRO 12 – Modelo de Formulário Perspectiva Estrutura – Modelo de Diagnóstico Organiza .....	99

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Indicadores de Análise de Sensibilidade.....	63
TABELA 2 – Avaliação das Áreas Funcionais .....	64
TABELA 3 – Avaliação da Área de <i>Marketing</i> .....	66
TABELA 4 – Avaliação da Área de <i>Marketing</i> .....	67
TABELA 5 – Avaliação da Área de Recursos Humanos.....	69
TABELA 6 – Avaliação da Área Financeira .....	71

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Modelo de diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico.....	133
---	-----

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1.1 Justificativa</b> .....	16
<b>1.2 Objetivos</b> .....	18
<b>1.3 Estrutura do trabalho</b> .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	20
<b>2.1 Planejamento Estratégico</b> .....	20
2.1.1 Planejamento .....	21
2.1.2 Estratégia .....	22
2.1.2.1 Estratégia Empresarial .....	23
2.1.3 Planejamento Estratégico Organizacional .....	27
2.1.3.1 Conceito de Planejamento Estratégico Organizacional .....	28
2.1.3.2 Evolução do Planejamento Estratégico Organizacional .....	32
2.1.4 A Importância do Planejamento Estratégico Organizacional .....	34
2.1.5 Modelo de Planejamento Estratégico Organizacional de Estrada (2007) .....	37
2.1.5.1 Avaliação .....	39
2.1.5.2 Formulação Estratégica .....	40
2.1.5.3 Implementação .....	42
2.1.5.4 Aprendizagem .....	43
<b>2.2 Avaliação Organizacional</b> .....	44
2.2.1 Diagnóstico Organizacional .....	46
2.2.1.1 Conceitos .....	47
2.2.1.2 A Importância do Diagnóstico Organizacional .....	51
2.2.2 Os Modelos de Diagnóstico Organizacional .....	53
2.2.2.1 Modelo de Berti (2001) .....	54
2.2.2.2 Modelo de Fernandes e Berton (2005) .....	63
2.2.2.3 Modelo da Fundação Nacional da Qualidade (2009) .....	71
2.2.3 Análise dos Modelos de Diagnósticos Organizacionais .....	83
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	87

<b>3.1 Classificação da Pesquisa</b> .....	88
3.1.1 Classificação quanto à forma de abordagem do problema .....	89
3.1.2 Classificação quanto aos objetivos .....	90
3.1.3 Classificação quanto aos procedimentos de coleta de dados .....	92
<b>3.2 Delimitação da pesquisa</b> .....	94
<b>3.3 Formulação do problema</b> .....	94
<b>3.4 Coleta de Dados</b> .....	95
<b>3.5 Relatório</b> .....	95
<b>4 MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PROPOSTO</b> .....	96
<b>4.1 Estrutura</b> .....	100
<b>4.2 Marketing</b> .....	103
<b>4.3 Produção e Operações</b> .....	105
<b>4.4 Pessoas</b> .....	108
<b>4.5 Finanças</b> .....	111
<b>4.6 Conhecimento</b> .....	113
<b>4.7 Sociedade</b> .....	116
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	118
<b>5.1 Conclusões</b> .....	118
<b>5.2 Recomendações:</b> .....	122
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	123
<b>ANEXOS</b> .....	133

# 1 INTRODUÇÃO

A natureza fundamental da competição está mudando. Essa afirmação alicerça-se no aumento das fronteiras empresariais, decorrentes dos mercados globalizados, dos avanços das redes interativas de comunicações e principalmente no ritmo das mudanças tecnológicas. Dessa forma, gestores têm de adotar uma nova mentalidade empresarial, baseada em flexibilidade, velocidade, e inovação.

Dentro desse contexto, não mais é possível gerir organizações a partir de decisões táticas e operacionais. As condições do cenário competitivo levam a um mundo de negócios perigoso, no qual os investimentos necessários para competir em escala global são enormes e as consequências do fracasso são graves (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008). Para tal, as organizações necessitam ter um propósito consistente, baseado em diferencial competitivo sustentável, concretizando uma situação futura desejada.

O instrumento que auxilia a formalização do pensamento estratégico, conforme Fernandes e Berton (2007), denomina-se Planejamento Estratégico. Estrada, 2006, propôs um modelo de Planejamento estratégico que vai além da simples formalização do pensamento de longo prazo. Propõe um método que conduz a organização a um processo de mudança organizacional, baseando-se em quatro etapas; avaliação, formalização, implementação e aprendizagem organizacional. As quatro etapas se relacionam e interagem entre si, de duas maneiras: através da condução do processo de mudança e pelo monitoramento e retroalimentação das diversas fases ou etapas. (ESTRADA E ALMEIDA, 2007).

Dentro da perspectiva do modelo citado, o tema deste trabalho limita-se à avaliação organizacional, que, segundo Estrada e Almeida (2007), pode-se denominar etapa pré-operacional. A fase pressupõe que, para a elaboração, implementação e controle do plano estratégico, inicialmente devem ser levantados aspectos qualitativos e quantitativos da organização, ou seja, sua cultura, relações de poder e posição que contemple os pilares mais relevantes que a sustentam (ESTRADA E ALMEIDA, 2007).

Buchele (1976) reforça essa constatação ao mencionar que devido à complexidade da gestão empresarial, uma simples análise mecanicista realizada no mo-

mento da definição estratégica não é adequada, o que explica os obstáculos na obtenção de um método de avaliação organizacional eficaz. De acordo com Hesketh (1979), o primeiro passo para a avaliação da empresa e, conseqüentemente, um processo de consultoria é a realização do diagnóstico organizacional. Assim, para iniciar um processo de mudança, será necessário conhecer a estrutura, as relações de poder, a cultura e os resultados da organização em questão, para então pensar e planejar estrategicamente, visando a aprimorar o desempenho da empresa.

A avaliação, seguida pelo diagnóstico organizacional, é realizada através da pesquisa de dados internos e vistoria das instalações das unidades e respectivos departamentos, com o objetivo de conhecer a situação geral do ativo produtivo e coletar informações junto aos principais colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos.

Nesse sentido, esta dissertação de mestrado apresenta como objeto de investigação a proposta de um modelo para avaliar a organização como base para a implementação do planejamento estratégico. Através do modelo, pretende-se chegar à informações sobre áreas como finanças, mercado, produção e operações, tecnologia da informação e recursos humanos. Para essa construção, utilizam-se vários conceitos, que vão desde a concepção de planejamento, estratégia empresarial, o modelo de Estrada (2006), base da investigação, até os principais modelos de avaliação global, ou diagnóstico organizacional, para que então exista embasamento científico e complementaridade temporal, baseado na evolução dos modelos de gestão e necessidades de adaptação desses.

Assim, este estudo apresenta a seguinte questão problema a ser respondida:

Qual o modelo de diagnóstico empresarial adequado para avaliar o desempenho global da organização, antes da execução do Planejamento Estratégico Organizacional?

## **1.1 Justificativa**

De acordo com Mintzberg (2004), as empresas necessitam planejar para coordenar suas atividades, assegurar o futuro, e ainda ser racionais. Entende-se que fatores como: as decisões tomadas em conjunto, em um único processo; a necessi-

dade de um pensamento de logo prazo e a utilização de uma forma superior de administração baseada na formalização da tomada de decisão permitirão uma adequada previsão de investimentos, garantindo a competitividade da empresa.

Para a formalização de um Planejamento Estratégico eficaz, é necessário que se tenha informação. Kaufmman, Browne e Watkins (2003) vão mais longe, afirmando que é necessário verificar a prontidão da empresa para essa prática. Os autores referem-se à necessidade de possuir dados confiáveis a respeito de práticas, cultura, poder e resultados na empresa, a fim de transformá-los em informação, minimizando os impactos ou predizendo como a resistência à mudança deverá ser tratada.

O diagnóstico organizacional consiste, então, na primeira etapa do processo de intervenção, constituindo-se como um verdadeiro check-up, uma visão global que indica insuficiências, que permite analisar instabilidades e avaliar os desequilíbrios (PEDROSA, 2004). Torna-se um instrumento valioso para evidenciar a desarmonia entre as estruturas da empresa, ou entre ela e a realidade ambiental na qual está inserida.

Além de permitir essa análise global da organização, o diagnóstico complementa a avaliação organizacional e de desempenho da empresa. Todas as apurações, contábeis, financeiras ou comerciais, são extremamente específicas e não fornecem meios que indiquem o valor real e sintético da empresa nem as perdas por negócios não efetivados ou lucros não realizados (KAUFMMAN, BROWNE E WATKINS, 2003). O diagnóstico organizacional permite responder a essas questões e, combinado ao planejamento estratégico, alinha a empresa ao ambiente, direcionando a ação para os resultados desejados.

Nesse sentido, a questão de pesquisa levantada trata de um problema pouco explorado pelos modelos de planejamento estratégico existentes: a etapa de preparação para planejar. Modelos reconhecidos de Planejamento e Gestão Estratégica, como Certo e Peter (1993), Almeida (2003), Oliveira (2002), entre outros, não prevêem a fase de análise organizacional antes do processo de implementação, apenas mencionam o diagnóstico estratégico, dentro da análise *SWOT*. Por outro lado quando se fala de avaliação de desempenho organizacional, essa análise está muito mais ligada ao controle da estratégia do que à análise global da organização, que proporciona a base para o Planejamento Estratégico.

Dessa forma, o estudo justifica-se por fornecer contribuições de ordem acadêmica e prática. Por ordem acadêmica, espera-se que a revisão bibliográfica sobre

Planejamento estratégico e diagnóstico global, possa configurar novos caminhos intelectuais, visto que a associação entre esses temas não é prevista nos modelos existentes de gestão e planejamento estratégico. A ordem prática está na possibilidade de o estudo fornecer uma ferramenta de trabalho que poderá ser aplicada nas organizações antes da execução do processo de planejamento estratégico, contribuindo para sua eficácia de aplicação, complementando o modelo de Estrada (2006).

## **1.2 Objetivos**

Após a apresentação do tema de pesquisa, do problema dele originado e da respectiva questão de pesquisa, o trabalho tem como objetivo geral:

Desenvolver um Modelo de Diagnóstico Organizacional, que avalie a organização, antes da execução do Planejamento Estratégico Empresarial.

Para tal, deverá atingir os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever o modelo de planejamento estratégico de Estrada 2006;
2. Estudar, descrever e analisar os modelos de diagnóstico organizacional existentes;
3. Desenvolver um processo de diagnóstico organizacional através de um roteiro estruturado de análise;

## **1.3 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está estruturado em 5 capítulos: O primeiro capítulo exibe uma introdução contextualizando a pesquisa, subdividida em tema e problema, justificativa, objetivo geral e específicos e a estrutura do trabalho. O capítulo dois trata da Fundamentação Teórica, aborda os assuntos pertinentes ao tema e os objetivos geral e específicos, dividido em duas partes: Planejamento Estratégico e seus con-

ceitos e modelos e Avaliação organizacional, abordando o diagnóstico e a descrição dos modelos que embasam o trabalho. O capítulo três explica a metodologia que foi utilizada no desenvolvimento da pesquisa. O capítulo quatro descreve detalhadamente o Modelo de Diagnóstico organizacional proposto, descrevendo as sete perspectivas que o compõem: Estrutura, Marketing, Produção e Operações, Pessoas, Finanças, Conhecimento e Comunidade. Por fim o Capítulo cinco apresenta as principais conclusões e recomendações deste estudo, explicando as limitações e sugerindo novos temas que a dissertação poderá despertar em futuras pesquisas. Por fim, os dados bibliográficos e o Anexo A com o modelo do Formulário de Diagnose, encerrando a dissertação.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

As mudanças encontradas no mundo corporativo tornam necessária a constante capacidade de quebrar antigos paradigmas de gestão. Em razão disso, é necessário que as organizações, entidades e pessoas conheçam profundamente os dados sobre sua história passada, para então compreender as ações, comportamentos e visões presentes, podendo assim vislumbrar o futuro.

Portanto, a fundamentação teórica deste trabalho percorre desde a conceituação de planejamento estratégico, sua importância, modelos de planejamentos que embasam os objetivos da pesquisa, até a necessidade de coletar dados confiáveis sobre a organização através da proposta de um modelo de diagnóstico organizacional, para que assim torne o processo de planejamento estratégico se torne consistente.

### **2.1 Planejamento Estratégico**

Planejamento estratégico atualmente é uma importante ferramenta de gestão utilizada no ambiente corporativo. Inúmeros são os modelos e processos delineados por autores para efetivação dessa prática, porém existe um ponto comum na maioria das metodologias: a consideração das mudanças no ambiente organizacional, tornando necessário rever constantemente o processo de sua implementação. Dessa forma, para um melhor entendimento sobre o seu conceito, evolução e aplicabilidade através da literatura existente, busca-se colher e resgatar as concepções segundo pensadores da área, para então refletir sobre a sua importância para as organizações.

### 2.1.1 Planejamento

Planejar, num entendimento significa, ter ou criar um esquema para agir (CUNHA, 1996). De acordo com Ferreira (2004), planejamento significa o ato ou efeito de planejar; o trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados, e ainda, a elaboração por etapas com bases técnicas de planos e programas com objetivos definidos. Dessa forma, planejar surge como uma recomendação prática para o governo futuro do planejador, a maneira eficaz de se atingirem objetivos pré-estabelecidos.

A temática de planejamento vem sendo bastante utilizada pelas empresas. A gestão empresarial aborda o planejamento como um processo de tomada de decisão pré-estabelecida no qual a empresa atinge uma determinada meta. Chiavenato (1993) sintetiza essa idéia mencionando que, de modo genérico, é a função administrativa que determina antecipadamente quais objetivos devem ser atingidos e a definição dos meios eficazes para alcançá-los. O autor afirma que, sobretudo, planejar consiste em estabelecer prioridades e visualizar então caminhos para chegar a elas.

Já Maximiano (2000) define planejamento como uma ferramenta capaz de orientar as pessoas e as organizações para administrar suas relações com o futuro. Sendo assim, todas as decisões que visam de alguma forma a influenciar o futuro, são resultados do planejamento. Seguindo o raciocínio de ordenar as ações a fim de alcançar uma posição futura desejada, Tavares (2000) complementa mencionando que o planejamento compreende o envolvimento das pessoas, a alocação de recursos e procedimentos de controle e avaliação necessários para estimar a efetividade das ações em relação ao que foi estabelecido. O planejamento então se refere a uma estimativa de impacto no futuro das ações adotadas no presente.

Numa outra visão focada em resultados operacionais, Drucker (1995) afirma que tanto a eficácia, quanto a eficiência são critérios que implicam diretamente sobre a ação de planejar, pois, conforme cita, determinar os motivos certos e em seguida escolher os meios corretos de alcançá-los, definem o conceito de planejamento.

Stoner e Fremman (2000) mencionam o planejamento como o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los. Definem-se por um processo de tomada de decisão, podendo haver alternativas (DAFT, 1999; MAXIMIANO, 2000; STONER e FREEMAN, 1999).

No entanto, nem todo processo de tomada de decisão é ou parte de um planejamento. Ackoff (1981) sustenta que algumas características fazem do planejamento um processo decisório especial:

- planejamento é uma atividade realizada anteriormente à ação, isto é, tomada antecipada de decisão. Decide-se o que fazer e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação;
- planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões;
- planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita.

Após a familiaridade com o processo de planejamento, abre-se espaço para os gestores aumentarem a complexidade do processo partindo para planos mais sofisticados, como cita Las Casas (2001), o Planejamento Estratégico Organizacional, que se desdobra em seguida nas áreas empresariais, como marketing, produção, recursos humanos e finanças.

### 2.1.2 Estratégia

De acordo com diversos autores e pensadores acerca de estratégia, evidenciou-se que não existe uma única linha de pensamento para o tema. São duas as linhas teóricas básicas: o campo militar e a economia (MINTZBERG et al., 2001). No mundo dos negócios, o tema estratégia abrange vários tipos de abordagens, passando desde as linhas organizacionais, comportamentais, psicológicas até biológicas e sistêmicas.

No entanto, é certo que, independentemente da finalidade e técnica empregada, a utilização da estratégia converge para um ponto comum: a tomada de decisão partindo de alternativas diversas. Assim pretende-se com o breve referencial retratar a origem e o conceito de estratégia para então refletir sobre a sua formação,

visando contribuir para o planejamento estratégico.

### 2.1.2.1 Estratégia Empresarial

O termo estratégia, conforme diversas literaturas, é bastante antigo e originou-se no meio militar. No seu uso no sentido militar, Ansoff (1981) menciona que os dicionários de uma maneira geral focam estratégia no sentido militar, definindo como a ciência e a arte do emprego de forças numa guerra.

Numa linguagem empírica, conforme menciona Mintzberg (2006), estratégia significa um plano, alguma coisa que se pretende para lidar com uma determinada situação. Assim se conclui que geralmente é criada antes da ação é desenvolvida com um propósito próprio. Relacionando esse pensamento, Mintzberg (2006) exemplifica, utilizando três exemplos:

- no campo militar, a estratégia está relacionada ao campo de guerra;
- na teoria dos jogos, estratégia especifica as escolhas do jogador;
- em administração, estratégia é um plano amplo que assegura que a empresa atinja seus objetivos.

Na concepção de Quinn (1980), o conceito de estratégia evoluiu da seguinte maneira:

*Strategos* referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C), passou a significar habilidades gerenciais (administração, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 a.C), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governo global” (p.3)

Ainda com enfoque clássico, Quinn (1980) menciona que estratégias militares existem e podem ser analisadas desde a pré-história, quando os filósofos analisavam a sabedoria e as ações em vida e morte, convertendo em orientação para o fu-

turo. Esse pensamento foi evoluindo até que os militares e estadistas estudavam os conceitos de sabedorias passados até que os transformavam em princípios, bem traduzidos por Sun Tzu (1963), Maquiavel (1950), Napoleão (1940), Von Clausewitz (1976) Mao Tsé-Tung (1967) e outros.

Partindo dessa evolução histórica, Ansoff (1993) define estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento. Esse conceito, segundo o autor, evolui naturalmente para o meio empresarial quando ele delimita quatro tipos distintos de regras que se aplicam às organizações:

- padrões pelos quais o desempenho da empresa é medido, o que ele chama de objetivos e metas;
- regras para o desenvolvimento da relação empresa com seu ambiente externo, produtos, tecnologia, relação com o mercado e vantagem sobre os concorrentes, o qual denomina de estratégia empresarial;
- normas para estabelecer relações e os processos internos na organização, conceito organizacional;
- regras pelas quais as empresas conduzirão suas políticas operacionais, ou seja, a atividade cotidiana.

Analisando essa visão, Zaccarelli (2002) menciona o conceito primitivo de que estratégia é um dom inato, que os grandes militares não aprendiam e, sim, eram gênios que nasciam com a arte de liderar e criar planos para suas vitórias. Claro que esse conceito atualmente foi completamente desmistificado, nos últimos trinta anos os administradores têm dado um destaque crescente ao assunto. Os conceitos sobre estratégia foram depurados com o tempo, os inadequados foram substituídos e os complexos decompostos.

Na atualidade, o seu significado mais moderno fugiu do enfoque da imposição, como no sistema militar, passando a ser a seleção de meios e objetivos que privilegiam os fatores psicológicos dos envolvidos, assim surgiram várias outras abordagens sobre o assunto. Serra et al (2003) definem estratégia como o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Entendendo que o conceito atual de estratégia parte da visão competitiva, e

as constantes mutações no mundo dos negócios, surgem abordagens como de Porter (1991) que, como principal articulador da redefinição de estratégia empresarial, acrescenta ao que já foi abordado a perspectiva de ambiente turbulento e que leva a exigência de respostas adequadas para o desenvolvimento e sobrevivência da organização.

Numa visão bem mais humanística, Prahalad e Hamel (1995) determinam em suas obras que estratégia empresarial está relacionada com a capacidade que a empresa possui de criar competências essenciais nos membros da organização e conseqüentemente se sobressair em seu mercado. Kaplan e Norton (1997) conceituam estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros.

Já Andrews (1992) define estratégia como um padrão de decisões que ocorre de forma deliberada e anteriormente às ações para determinar objetivos ou metas, produzir as principais políticas e planos para atingir aquelas metas e definir a série de negócios que a empresa vai perseguir, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a natureza da contribuição econômica que ela produz para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade.

Na visão de Oliveira (2001), estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa. O autor considera como estratégia a melhor escolha sobre a utilização dos recursos operacionais, tendo em vista a resolução dos problemas organizacionais e visando a aproveitar as oportunidades do ambiente de negócios.

Conforme o exposto, percebeu-se a evolução dos conceitos de estratégia, que vão desde os primórdios dos generais traçando planos e táticas, evoluindo conforme Ansoff, que faz a analogia desses conceitos para as organizações, passa pela “revolução” de Porter que nos revelou as forças motrizes do crescimento das empresas através de seus conceitos de vantagem competitiva, e finalmente chega aos anos noventa, em que Prahalad e Hamel inserem o conceito de competências essenciais ao pensamento estratégico.

De uma forma sistêmica, Mintzberg (2006) afirma que os reconhecimentos múltiplos dos conceitos de estratégia podem auxiliar as pessoas a melhor compreendê-la. Dessa forma menciona cinco tipos de definições de estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Na perspectiva de plano, estratégia define-se como uma determinada ação consciente, uma diretriz com uma direção para então alcançar determinado objetivo. Pode dessa forma ser geral ou específica. Na forma específica o autor menciona o termo pretexto, em que é realizada uma manobra específica para superar um oponente, como exemplo pode-se citar uma corporação expandindo suas instalações para inibir determinado concorrente de construir uma nova fábrica. Portanto, a perspectiva de plano marca duas questões bastante pontuais: elas são produzidas antes das ações para as quais são aplicadas e são desenvolvidas conscientemente e de forma proposital.

No entanto, apenas definir o plano não é o suficiente, será necessária uma definição mais abrangente que aborde o comportamento resultante desse método. Assim, propõe-se uma outra definição: estratégia como padrão. Mintzberg (2006) caracteriza estratégia como padrão, mencionando que estratégia é uma consistência no comportamento, pretendida ou não. Por exemplo: Picasso pintou quadros azuis por um determinado período, existiu nesse momento um padrão comportamental, isso define-se como estratégia. Ou seja, embora a maioria das empresas e a visão clássica de estratégia que considera as iniciativas militares associem o conceito ao plano, muitas pessoas e empresários passam a usar esse modelo como padrão de ação, ou modelo de comportamento, que acaba definindo o modo como a empresa age, sua estratégia.

Assim as definições comparadas entre estratégias de plano e padrão são explicadas pelo autor de forma independente: os planos podem não se realizar enquanto que os padrões podem ser realizados mesmo sem ser pretendidos. O autor qualifica e define a primeira menção como pretendida e a segunda como estratégia realizada. Assim a estratégia como plano é definida como deliberada; e como padrão, como emergente que nasce mesmo sem ser planejada.

A quarta definição de estratégia seguindo o raciocínio de Mintzberg (2006), é a estratégia por posição. Assim essa abordagem envolve a posição que o estrategista busca dentro do ambiente onde a empresa se encontra. Ambiente nesse caso define-se como o contexto externo e interno que envolve a organização. Nesse con-

texto o autor menciona numa analogia ao meio ecológico, que estratégia define-se por nicho, como economia por renda e em termos administrativos por domínio de produto-mercado. Torna-se importante ressaltar que para a efetivação desse modelo, é preciso olhar para fora da empresa, considerar o ambiente em que a organização está inserida, para então definir o que fazer.

Por fim, a quinta definição menciona o contrário da anterior, ou seja, enquanto a estratégia por posição olha para fora da empresa, a estratégia por perspectiva olha para dentro. Mais do que isso considera o que existe internamente na cabeça dos estrategistas. Mintzberg (2006) define que aqui estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo não se constitui apenas de uma posição escolhida mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo. Nesse aspecto, estratégia é aquilo que a personalidade é para o indivíduo. Assim nessa perspectiva, estratégia toma a proporção de um conceito, do caráter de uma organização, na verdade quando mencionamos esse contexto, aborda-se o pensamento coletivo, o comportamento comum.

Frente a todas essas abordagens e definições acerca de estratégia empresarial, surge a necessidade de ordená-las de forma sistemática. Assim, Oliveira (2001) menciona a necessidade de organizar essas idéias em planos executáveis partindo do pressuposto de que sem uma direção todas as idéias ficarão diluídas e se transformarão em sonhos, seguindo então a ordenação da estratégia através do planejamento estratégico organizacional.

### 2.1.3 Planejamento Estratégico Organizacional

O conceito de planejamento estratégico organizacional evoluiu de acordo com os acontecimentos históricos, que marcaram as transformações sociais e organizacionais. Inicialmente serão elencadas e discutidas as várias concepções e definições sobre o assunto, e em seguida, através da ótica de Ansoff e Mc Donnel (1993), será descrita a evolução dos desafios fornecendo uma linha do tempo e as várias etapas do processo de planejamento até a Gestão estratégica, sendo também sintetizada por Estrada e Almeida, resgatando levantamentos de Gluck et al. (1980), Fischmann e Almeida (1991), Lobato et al. (2003), Lodi (2003), Tavares (2000) e David (2003).

### 2.1.3.1 Conceito de Planejamento Estratégico Organizacional

A partir da década de 1950, quando o ambiente empresarial passa a modificar suas fronteiras, mudar a estrutura e a dinâmica, qualificando a época pós-industrial, as organizações passam a ter a necessidade de ferramentas de gestão mais eficazes para a tomada de decisão. Ansoff (1990) menciona que nessa época os administradores verificaram que os problemas organizacionais passaram a ter uma complexidade muito maior do que enfrentaram até então.

Além da necessidade de o gestor em lutar constantemente por sua parcela no mercado, prever as necessidades dos clientes, reduzindo tempo de espera, garantindo a lealdade do cliente, fazia-se necessário gerir a empresa considerando a necessidade de fixar preços competitivos considerando também a concorrência. Outros fatores importantes desse período foram a inflação, as crescentes restrições governamentais, a insatisfação dos consumidores, a invasão de concorrentes estrangeiros, as mudanças tecnológicas e as mudanças de atitude perante o trabalho.

A tomada de decisão na gestão, até então baseada no “negócio da empresa”, em que focava toda a atenção do administrador, sem a preocupação com taxas, tarifas, inflação e principalmente diferenças culturais, dividiu espaço com as preocupações externas. Somando-se a isso, a chegada da sociedade a um novo nível de riqueza em termos econômicos e a alteração dos padrões de demanda para o consumo, fez surgir novas indústrias para atender o consumidor, com a necessidade de customização e especialização de produtos e serviços, aumentando consideravelmente a competitividade.

Dessa forma, a necessidade de considerar e analisar o ambiente externo, buscando adequação dos custos, tecnologias, qualificação constante de serviços, baseando os diferenciais nas competências e habilidades das pessoas, para então maximizar seus lucros, implica uma nova postura de gestão empresarial, justificando assim a necessidade de apoiar as decisões em planejamento.

Ansoff et al. (1981) definem planejamento estratégico como uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos.

Na concepção de Valadares (2002), o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta moderna de gestão empresarial que, baseando-se em conceitos e atitudes, em que a empresa acredita, torna o ato de planejar uma forma inteligente de escolher uma seqüência de ações futuras para a empresa, na procura de seus objetivos maiores.

Outros pensadores, como Mintzberg (1987), mencionam que as empresas que pretendem vislumbrar um novo futuro devem, sobretudo, considerar as experiências do passado e os padrões anteriores de gestão. Será preciso dessa forma verificar suas potencialidades a partir de uma análise do passado e presente para então atingir os objetivos futuros. Reforçando essa idéia, Oliveira (2002) afirma que o planejamento estratégico é uma prática de providências e decisões tomadas pelo executivo para que no futuro os resultados sejam diferentes do passado.

Já Ansoff (1981, p. 15) contribui ao conceituar o planejamento estratégico como a

análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa. Uma vez escolhida a estratégia, chegava-se à solução essencial, e a empresa deveria procurar implantá-la.

Nessa definição, percebe-se que planejamento estratégico é o aproveitamento racional das oportunidades do cenário competitivo, conciliando os pontos fortes e fracos da empresa, concebendo, a partir deles, a estratégia correta para atingir os objetivos da organização. Almeida (2001) reforça a idéia de que Planejamento estratégico é uma técnica que procura ordenar as idéias das pessoas de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir, denominado estratégia. Em seguida ordenam-se essas idéias, que são traduzidas em ações, que nada mais são do que a implementação do plano estratégico, e então, sem desperdiçar esforços, caminha-se para a direção pretendida.

Kaufman et al (2003, p.81) têm uma visão mais arrojada a cerca do assunto, ao afirmar que planejamento estratégico define-se como

o processo formal de definir as necessidades por entregar altos resultados de ganhos; por identificar o que e como conseguir, de a nossa atual realidade ao nosso futuro, que adicionem valor a sociedade de nível Mega. Não é rígido ou controlador, mas um cenário de auto-correção para definir necessidades e relações para dizer O que é em termos de resultados, e aproximando-se ao quais deveriam ser os resultados que adicionam valores.

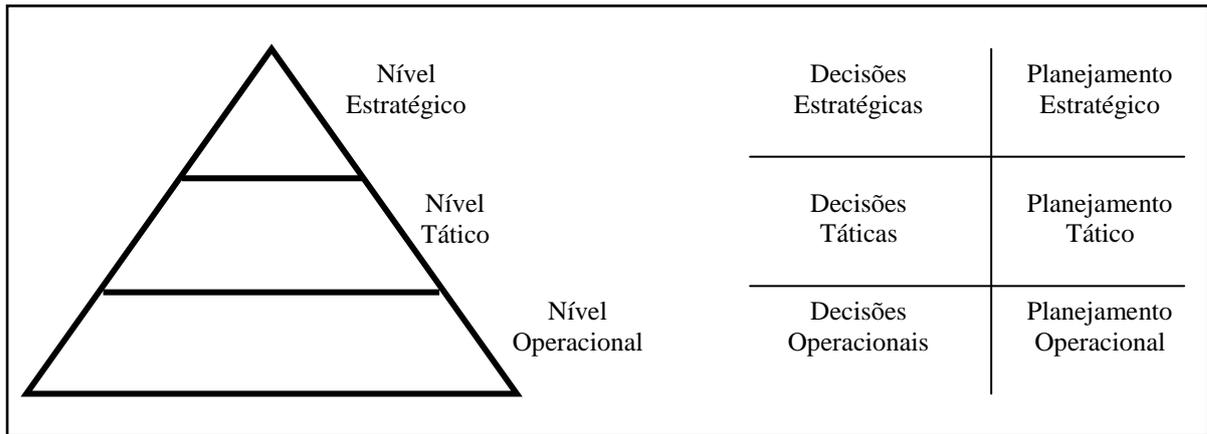
Os autores mencionam que a empresa, através do planejamento estratégico, busca não somente definir e estruturar seu futuro, mas essencialmente comprometer-se com resultados de alto desempenho, agregando valor para a sociedade, através de um processo flexível. Na concepção dos autores, o Planejamento estratégico envolve perguntar e responder formalmente:

- quais profundas mudanças influenciam ou influenciarão nosso futuro?
- qual é o nosso rumo e reação a essas mudanças?
- quais são os elementos de Mega que nós devemos propor? E por quê?
- como descreveremos nossos resultados desejados em termos cabíveis?
- quais são os melhores modos e meio de se chegar lá?
- como mediremos o progresso?
- como mediremos sucesso?
- como vamos rever nossas necessidades?

Mediante os questionamentos, Lima (2003) resume várias definições ao alegar que o planejamento é um processo que, alicerçado na missão, visão, princípios e valores da organização, define as estratégias a serem adotadas para alcançar os objetivos, tendo em vista o ambiente externo e interno da organização.

Oliveira (2001) considera que o planejamento começa pela determinação dos objetivos factíveis, resultantes de uma sistemática de consenso político entre os vários centros de poder da empresa. Tais objetivos poderão ser de desempenho qualitativo ou quantitativo, mas serão em pequeno número porque seria difícil estabelecer um grande número de objetivos e também isso geraria inevitável conflito entre os diversos objetivos.

Para conciliar esses fatos e também definir o nível hierárquico do planejamento, Oliveira (2001), de forma genérica, relaciona os tipos aos níveis de decisão numa “pirâmide organizacional”, conforme FIGURA 1.



**Figura 1 – Nveis de Decisão e Tipos de Planejamento**

Fonte: Adaptado de Oliveira (2001).

Com relação ao tempo, pode-se afirmar que o planejamento estratégico se relaciona com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com maneiras e ações que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa.

Ainda de acordo com Oliveira (2001), os tipos de planejamento podem ser mais bem explicitados a seguir:

- planejamento estratégico- processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas à otimização da relação empresa/ambiente. De responsabilidade dos gestores da empresa (níveis mais altos), formula objetivos gerais e cursos a serem tomados de acordo com as condições ambientais e a evolução da corporação.
- planejamento tático- processo desenvolvido com o objetivo de resultado específico em determinada área ou departamento, decompõe assim os objetivos e políticas estabelecidas no nível estratégico. Desenvolvido em níveis organizacionais inferiores tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.
- Planejamento operacional- considerado formulação através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabe-

lecidas. Portanto, nessa situação, tem-se basicamente, o plano de ação ou planos operacionais.

A partir das diversas definições aqui elencadas, Estrada e Almeida (2007) sintetizam afirmando que planejamento estratégico é um processo que consiste na definição da visão de futuro, na análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização, com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que contribuam para alcançar essa visão.

### 2.1.3.2 Evolução do Planejamento Estratégico Organizacional

A partir de 1900, segundo Ansoff e Mc Donnel (1993), as organizações passaram por uma série de períodos característicos de enfrentamento das necessidades do mercado. Os anos de 1900 a 1930 caracterizaram-se pela produção em massa criada pela Revolução Industrial, quando a preocupação da atividade industrial residiu no refinamento e aperfeiçoamento do mecanismo de produção em larga escala, que reduzia progressivamente o custo unitário dos produtos.

De 1930 a 1950, a passagem para a orientação de marketing significou uma mudança de uma visão de produção, para a necessidade de visão aberta e mercadológica. Aumentou a competitividade, dentro e fora das empresas pelo poder e liderança de mercado, no entanto havia forte resistência devido à necessidade de mudanças de competências dentro das organizações, além do aumento do custo advindo da segmentação de mercado e das incertezas sobre o futuro.

A partir dos anos 50, houve uma aceleração dos negócios ocasionada pela dinâmica no ambiente, quando as organizações passaram a conviver com novos desafios chamados por Drucker como a “era da descontinuidade”. Teve como causa fundamental a chegada de uma sociedade a um novo nível em termos econômicos, representando o advento da riqueza.

Dentro desse contexto de evoluções e mudanças econômicas e sociais, as técnicas de planejamento da mesma forma também mudaram e evoluíram, conforme sintetizam Estrada e Almeida (2007), no Quadro 1.

	Planejamento Orçamentário	Planejamento de Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica	Gestão estratégica
Década	1950	1960	1970	1980	1990
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento Anual</li> <li>• Quantitativo</li> <li>• Curto Prazo</li> </ul>	Extrapolação do Orçamento Projeção de Tendências Logo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define a direção da empresa.</li> <li>• Análise de mudanças ambientais externas</li> <li>• Análise dos recursos internos</li> <li>• Qualitativo</li> <li>• Longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões Administrativas seguem a estratégia</li> <li>• Foco na análise e na implementação</li> <li>• Longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamento Sistêmico</li> <li>• Integração entre Planejamento e Controle</li> <li>• Gestão da Mudança</li> <li>• Aprendizagem Organizacional</li> <li>• Busca da eficiência e da eficácia organizacional.</li> </ul>
Deficiências	Não se compromete com previsões de longo prazo.	Não faz previsão de alterações ambientais.	Deficiência na Implementação.	Não desenvolve uma abordagem sistêmica.	Falta de Integração mais apurada com os modelos de Mudança Organizacional.

**Quadro 1 – Evolução dos Modelos de Planejamento**

Fonte: Adaptado Estrada e Almeida 2007.

O QUADRO 1 apresenta uma evolução das técnicas utilizadas para gestão de negócios que serviram como base para as novas abordagens até chegar à Gestão Estratégica. Percebe-se que o Planejamento de Longo prazo não considera as alterações do ambiente, tornando pouco precisas as questões orçamentárias e correndo o risco de extrapolação de orçamentos. Com isso, o Planejamento Estratégico contribuiu definindo a direção da empresa e principalmente considerando as mutações do ambiente e os recursos internos da empresa para atingir os objetivos propostos. No entanto, pecou na sua implementação quando desconsiderou a implementação

tornando-se uma ferramenta de gestão do alto escalão da empresa.

Assim a evolução para a Administração Estratégica foi necessária, essa abordagem considera a estratégia da empresa, da mesma forma que o Planejamento Estratégico, a diferença é o foco na implementação que passa a considerar as outras pessoas da empresa que não somente o alto escalão. Mas em 1990 surge o conceito de Gestão Estratégica, argumentando que, para existir o processo de mudança, seria necessária uma visão sistêmica da situação, integrando o planejamento e controle com a gestão da mudança. Passou-se a considerar questões como inovação, aprendizagem e busca da eficiência e eficácia organizacionais, ou seja, buscou-se integrar a percepção de estratégia já demarcada com o planejamento com o envolvimento das pessoas num processo de mudança, como têm exposto Reading (2002) e Kaufmam et al. (2003).

#### 2.1.4 A Importância do Planejamento Estratégico Organizacional

A importância da realização de um planejamento estratégico justifica-se a partir dos recursos para tomada de decisões. É comum as empresas tomarem ações baseadas em experiências passadas, em demandas emergentes ou em estimativas de resultados financeiros. Essas ações normalmente perdem força, por não terem como alicerce uma análise estruturada da organização, do mercado, ou mesmo por não haver metas bem definidas.

Reading (2002) afirma que o Planejamento Estratégico é a chave para o desenvolvimento de um negócio que opere efetivamente e eficientemente, e vai além, mencionando que ele pode envolver o desenvolvimento de produtos diferentes, serviços ou mercados, permitindo ajustar uma direção para o negócio, uma direção na qual todos, executivos e empregados, possam tornar-se comprometidos. Ou seja, o Planejamento estratégico garante que cada setor da companhia esteja em harmonia, seguindo em propósito de um negócio claro que dará uma vantagem competitiva e melhor desempenho.

Contrapondo com outros pensadores, verifica-se que muitas são as discussões acerca da necessidade e resultados de um planejamento estratégico formal dentro das organizações. Algumas linhas de pensamento, como Gracioso (1996),

defendem que, para obter e poder “enxergar” a vantagem competitiva tão perseguida pelas organizações, é preciso que os rumos estratégicos estejam claramente definidos através de um planejamento estratégico. O autor ainda menciona que as empresas em geral, em todos os setores de atividades, já se tornaram tão grandes e complexas, que não podem dispensar as diretrizes proporcionadas pelo raciocínio estratégico metódico, sob pena de perderem oportunidades irreparáveis e cometerem erros que comprometerão o seu futuro.

De acordo com Drucker, apud Oliva e Borba (2004) o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes, portanto no mundo corporativo, altamente competitivo e globalizado, é primordial a adoção de um planejamento para o longo prazo, altamente estratégico, desenvolvido para estabelecer e concretizar objetivos igualmente estratégicos.

Essa afirmação rebate os principais críticos do planejamento que argumentam que não se pode prever o futuro num mundo de incertezas, conforme afirma Zaccarelli (2002). Outra observação feita por Oliva e Borba (2004) é que o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção ou resolução de problemas. Antes de tudo, deve representar um conjunto de providências práticas a serem tomadas pelos dirigentes da organização.

Na defesa do planejamento formal, Gracioso (1996) menciona dois benefícios que, segundo ele, devem pesar na balança quando uma organização está em dúvida em implantar um planejamento estratégico formal, são eles:

- à medida que uma empresa cresce em tamanho e complexidade, cresce também o número de decisões e ações, obrigatoriamente tomadas ou executadas no dia-a-dia, que têm relevância estratégica e de longo prazo. A partir de determinado ponto, somente um plano-mestre estratégico nos permitirá pôr em perspectiva e avaliar corretamente essas decisões e ações.

- também à medida que a empresa cresce e se torna complexa, aumenta o risco de se perder o seu elemento mais precioso: o espírito empreendedor, que é muito forte no começo, mas tende a esvair-se, na razão direta em que as decisões passem a ser tomadas por executivos de carreira, sem o descortino, a motivação e a coragem do fundador ou fundadores da firma.

Assim, defende-se a idéia do planejamento estratégico como forma racional e

ousada para guiar-se no ambiente turbulento e incerto. Oliva e Borba (2004) citam que essa idéia pode ser comparada ao farol de um carro a clarear a estrada, durante uma noite nebulosa, permitindo a condução do veículo com segurança. De fato essa é uma idéia simples, no entanto de acordo com os autores apresentados, compatível com as premissas da necessidade de formalização das estratégias. As organizações devem estar em perfeito estado de funcionamento (operacional), mas os caminhos precisam estar claros para continuar a rodar, sempre iluminados (estratégico).

Mintzberg (2004) menciona quatro fatores pelos quais os administradores necessitam planejar suas atividades:

- as organizações devem planejar para coordenar suas atividades;
- as empresas devem planejar para assegurar que o futuro seja levado em consideração;
- as empresas devem planejar para ser racionais;
- as organizações devem planejar para controlar;

Logo na primeira questão, Mintzberg (2004) afirma que a coordenação de atividades é um argumento principal a favor do planejamento. Ou seja, na medida em que as decisões na organização são tomadas em conjunto, um único processo garantirá os esforços para um foco adequado. Em seguida, o autor faz menção ao futuro, lembrando que a primeira razão para olhar o futuro de forma sistemática é entender as implicações futuras de decisões presentes, ou seja, é preciso preparar-se para o inevitável, antecipar o indesejado e controlar o controlável.

Ao citar que as empresas necessitam do planejamento estratégico para ser racionais, Mintzberg (2004) diz que o processo é simplesmente uma forma superior de administração, em que a tomada de decisão é formalizada, o pensamento estratégico é da mesma maneira formalizado em ações sistemáticas e coordenadas de forma consistente. E por fim o autor cita que o planejamento auxilia o controle não só àqueles em posição inferior hierarquicamente, mas também controla o trabalho da alta administração. Desse viés de controle, o planejamento também significa controlar o futuro da organização, ou seja, o domínio sobre si mesmo. Mintzberg (2004) menciona que o planejamento estratégico é uma forma de reduzir a complexidade externa em administrável, controlando assim as incertezas.

Frente a todas as considerações e ao mercado globalizado, algumas das jus-

tificativas pelas quais as organizações devem usar o planejamento estratégico são: a dinâmica do meio ambiente, a geração de flexibilidade, a interação dinâmica, a integração interna da organização e a revitalização do espírito organizacional. Assim o Planejamento estratégico garante que as empresas coordenem e controlem suas atividades, considerem o futuro e atuem racionalmente. Dessa forma, existem inúmeros modelos de planejamento estratégico, e cabe ao gestor a escolha daquele que melhor se adapte aos seus objetivos, considerando a complexidade e competência da sua organização.

#### 2.1.5 Modelo de Planejamento Estratégico Organizacional de Estrada (2007)

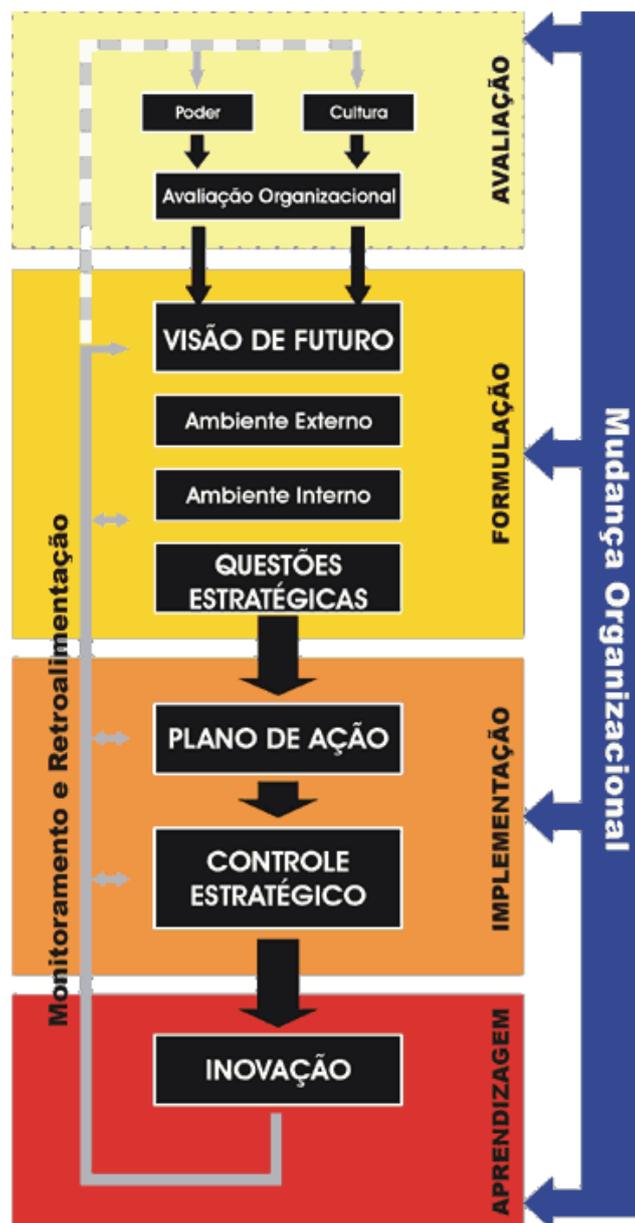
Levando em consideração os diversos modelos de planejamento estratégico existentes, percebeu-se que não existe uma maneira universal de implementação, embora alguns modelos apresentem traços e características comuns. Em grande parte os modelos de planejamento estratégico não consideram o aspecto da mudança organizacional e particularmente inserem-se na idéia apenas de uma ferramenta de qualidade dentro das organizações. O modelo descrito neste trabalho é parte integrante da concepção de Gestão Estratégica de Estrada, que considera a Gestão estratégica com base em planejamento como um modelo de mudança organizacional, tornando eficaz a gestão da organização.

Assim, como prevê o objetivo deste estudo, será detalhadamente descrito o modelo de Gestão Estratégica de Estrada, para então, na seqüência do trabalho, propor-se o modelo adequado de diagnóstico organizacional para avaliar o desempenho da empresa na primeira fase do planejamento estratégico organizacional.

Rolando Juan Soliz Estrada é professor titular da Universidade Federal de Santa Maria, pesquisador e coordenador do Núcleo de Gestão Empresarial, grupo de pesquisa vinculado à mesma entidade e cadastrado junto ao CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Estrada possui graduação em economia e engenharia, mestre em engenharia de produção, doutor em Engenharia de produção e pós-doutor em administração com ênfase em Gestão estratégica pela USP (Universidade de São Paulo). Atua também como consultor nas áreas de Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico, Mudança Organizacional e Plane-

jamento Pessoal, em empresas e universidades nacionais e internacionais.

O modelo proposto por Estrada (2007) compõe-se de quatro etapas: Avaliação, composto por três segmentos, poder, cultura e avaliação organizacional; Formulação, composto por visão de futuro, ambientes externos e internos e questões estratégicas; Implementação, plano de ação e controle estratégico; Aprendizagem, composto pela etapa de inovação. Todas as quatro partes são interligadas e respondem pela função de Mudança Organizacional da empresa e pelo monitoramento e retroalimentação, conforme demonstra a FIGURA 2, e a descrição detalhada a seguir.



**Figura 2 – Modelo de Gestão Estratégica**

Fonte: Estrada 2007.

### 2.1.5 1 Avaliação

A primeira etapa do modelo pressupõe a sua fase de Avaliação. Estrada (2007) também chama de etapa pré-operacional, porque pressupõe que, para a elaboração, implementação e controle do plano estratégico, deve-se conhecer o que o autor chama de “personalidade” da organização. Esses dados são levantados através da análise de cultura e das relações de poder dentro da empresa: em seguida será necessário avaliar a posição da empresa frente aos aspectos que, segundo o modelo, são os pilares da organização: crescimento lucrativo, mercado, responsabilidade social, processos internos e pessoas.

Ainda em relação ao Poder, Estrada e Almeida (2007) mencionam que antes de dar início à formulação estratégica é preciso fazer, a análise dos aspectos particulares de cada organização, como as relações de poder dentro da empresa. Morgan (1996) afirma que a definição de poder passa pela resolução dos conflitos e interesses. O Poder demonstra a capacidade de modificar uma determinada realidade de uma conduta diversificada para uma conduta dita como ideal. Entendendo essas relações, compreende-se a dinâmica da vida organizacional.

Já em relação à Cultura Organizacional, Ichikawa (1997) garante que existe a necessidade de, antes mesmo de iniciar o planejamento, analisar os hábitos, costumes, procedimentos rotineiros, para então verificar os valores e crenças que permeiam as organizações. Estrada e Almeida (2007) mencionam que todo o processo de gestão estratégica sofrerá, invariavelmente, influência da cultura organizacional. Essa é decisiva na elaboração e implementação de projetos nas organizações. Assim entende-se que, para mudar uma organização o desafio será além de modificar suas metas e objetivos, mudar os sistemas nos quais as pessoas vivem ou trabalham, ou seja, a cultura.

A Avaliação Organizacional propriamente dita consiste em realizar um diagnóstico de gestão, para então verificar qual a posição atual da empresa. Estrada (2006) menciona que essa análise passa por cinco perspectivas: crescimento lucrativo, mercado, responsabilidade social, processos internos e pessoas. Estrada e Almeida (2007) mencionam que a avaliação requer conhecimento geral da empresa, realizada sob pesquisa de dados internos e visitação das instalações das unidades e respectivos departamentos, com o objetivo de conhecer a situação geral do ativo

produtivo e coletar informações junto aos principais colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos. Essa primeira fase do modelo de Estrada, chamada também de fase pré-operacional, pois antecede a formulação das estratégias, servirá de suporte para a definição da Visão de Futuro da organização.

#### 2.1.5.2 Formulação Estratégica

A segunda etapa do modelo de Estrada (2007) é a fase de formulação Estratégica em que se realiza a definição do futuro que a empresa deseja alcançar e a análise dos ambientes externos e internos onde a organização está inserida. A partir desse momento, são levantadas as questões ditas como indispensáveis chaves ou estratégicas para a realização da Visão de Futuro da Organização, a análise ambiental que por sua vez se divide em ambiente externo e interno e, por fim, as questões estratégicas que norteiam à implementação, terceira etapa do modelo de Gestão Estratégica de Estrada.

Segundo a perspectiva de Collins e Porras (2000), Visão é o elemento que demonstra qual o futuro para o qual o progresso deva ser direcionado. O processo da visão não é limitado por tempo, representa os propósitos globais permanentes e serve como base para o planejamento estratégico. Estrada (2006) afirma que a visão tem três componentes básicos: Valores, Finalidade e Supermetas.

Estrada e Almeida (2007) definem valores como os preceitos essenciais e permanentes de uma organização. Princípios de orientação perenes e valores essenciais que não mudam devem então resistir ao tempo e têm importância intrínseca para o pessoal interno da organização. Já a respeito de Finalidade, a menção refere-se à razão de ser da empresa, que Bruno e Fernandes 2008 denominam missão. Estrada 2006 menciona que a Finalidade demonstra as motivações das pessoas para então impulsionar o funcionamento da empresa, vai além da simples descrição dos objetivos, ela deverá captar a alma da organização.

Em relação às Supermetas, terminologia utilizada por Estrada, equivalem segundo Thompson e Strickland (2000,p-32) aos objetivos, que segundo os autores são as metas que a organização deve atingir. Na concepção de Estrada e Almeida (2007), as Supermetas têm a função de nortear e unificar os esforços da organiza-

ção e atuar como catalisadoras de espírito de equipe. Diferente da visão de Thompson e Strickland (2000), Estrada (2007) afirma que, ainda que as empresas tenham grandes metas, uma Supermeta deve-se aplicar a toda a organização e que sua realização exige, muitas vezes, um longo prazo para a sua realização.

Antes de chegar à definição das estratégias, Estrada 2006 faz referência à necessidade de verificar o Ambiente de Negócios. Entende-se por exame do ambiente todo o estudo e interpretação de eventos sociais, políticos, econômicos, ecológicos e tecnológicos em um esforço para localizar novos eventos e tendências com potencial para causar impacto nas organizações. (THOMPSON E STRICKLAND 2000). Estrada 2006 propõe a divisão dessa análise em duas faces: ambiente externo e ambiente interno.

A análise do ambiente externo consiste na avaliação das oportunidades e ameaças que a organização poderá encontrar ao procurar a realização de sua Visão de Futuro. Estrada e Almeida (2007) mencionam que Oportunidades são situações ou eventos externos que não dependem da vontade da empresa para acontecer, e que se bem aproveitados poderão facilitar o cumprimento da Visão de Futuro. Já as Ameaças são definidas como situações ou eventos da mesma forma externos à organização, mas que poderão dificultar o cumprimento da Visão.

O ambiente interno é definido quando são determinados os pontos fortes ou fracos da organização. Através dessa análise, é possível para o gestor entender as potencialidades e limitações da empresa, esclarecendo quais são os fatores que sustentam a vantagem competitiva, e os pontos que são fatores que fragilizam a organização frente aos concorrentes. Ressalta-se que o nível interno é completamente influenciável pela ação gerencial.

Conhecendo as oportunidades e as ameaças, pontos fortes e fracos que influem no desempenho e na sobrevivência da empresa, a organização está capacitada para formular estratégias competitivas alinhadas com o meio ambiente no qual está inserida. Dessa forma, identificar estratégias alternativas é um processo criativo, racional e que busca encontrar as formas mais adequadas para atingir a visão de futuro estabelecida.

Assim a lógica do modelo de Estrada (2006), após a análise dos ambientes, é estabelecer então as chamadas Questões Estratégicas. A identificação das estratégias, sua seleção e implementação é resultado de um processo racional e, ao

mesmo tempo, criativo, que objetiva encontrar os caminhos mais adequados à consecução da visão de futuro da organização.

### 2.1.5.3 Implementação

Conforme, o Estrada e Almeida (2007), na fase de implementação, realiza-se o controle das questões estratégicas através do plano de ação. Outras ferramentas utilizadas pelo modelo são o plano orçamentário e indicadores de desempenho, para avaliar o caminho da organização e sua busca pela visão de futuro.

A primeira etapa da Implementação estratégica são os planos de ação. Afinal as estratégias devem ser transformadas em ações que também precisam ser ordenadas e organizadas em planos, conseguindo um detalhamento rigoroso para o controle e monitoramento dos resultados. Furlan (1997) afirma que os planos de ação referem-se aos passos pragmáticos para a concretização das estratégias estabelecidas, possuindo data de realização e prioridade de execução. São de responsabilidade de pessoas, órgãos ou unidades organizacionais, que poderão ser avaliados de acordo com seu desempenho.

Assim Estrada (2007) menciona que o plano de ação deverá especificar a questão estratégica a que pertença, a data em que será iniciado e a previsão de sua conclusão, os responsáveis pela execução e o gerenciamento dos resultados no decorrer de sua execução.

Por sua vez, o controle estratégico deve medir quantitativamente os planos desenvolvidos durante o planejamento para orientar e dar suporte às correções necessárias para garantir o alcance da visão de futuro. As atividades corporativas e os resultados devem ser acompanhados para que o desempenho realizado possa ser comparado com o previsto, proporcionando assim que os gestores avaliem os resultados e produzam ações corretivas, quando necessário.

Em seguida ao controle apontado pelo modelo de Estrada (2006), vem o plano orçamentário, que segundo o autor é simplesmente um mapa para se atingir o destino desejado, direcionando a organização à sua meta estabelecida, fornecendo, no entanto, a noção dos custos de implementação das ações estratégicas. O modelo prevê a projeção de planilhas de custos, gastos, receitas, demonstrativos de resulta-

dos, fluxo de caixa, gráficos financeiros que permitam o controle orçamentário da organização.

Por fim, a última etapa da fase de implementação consiste em desenvolver os indicadores que serão responsáveis pela informação acerca do desempenho da empresa. Conforme citam Kaplan e Norton (1997), aquilo que não é medido não poderá ser gerenciado, ou seja, as empresas têm a necessidade de traduzir a sua estratégia em dados quantitativos para então modificar com o passar da operação, se necessário, suas ações, visando atingir sua visão de futuro.

Para o modelo de Estrada (2006), foram desenvolvidos indicadores de desempenho para cada uma das perspectivas da organização, crescimento lucrativo, mercado, responsabilidade social, processos internos e pessoas. Os indicadores estratégicos, segundo Estrada e Almeida (2007), podem ser demonstrados por área, departamento e seção da empresa, permitindo a comparação entre orçado e o realizado. O sistema proposto no modelo permite que o controle estratégico seja integrado ao plano de ação, à execução do orçamento e principalmente ao desempenho da organização, de forma a auxiliar a empresa a verificar o andamento das estratégias escolhidas.

#### 2.1.5.4 Aprendizagem

A última etapa do Modelo de Estrada (2006) apresenta a Aprendizagem, em que a mudança organizacional deverá promover o crescimento técnico e principalmente comportamental da organização quanto do seu capital intelectual. Estrada (2006) menciona que essa última etapa deverá conduzir a empresa à Inovação, quando a empresa deverá encontrar a sua maneira de gerar suas próprias descobertas.

Essa etapa é amparada pelo Monitoramento e Retroalimentação de todas as etapas anteriores para que não ocorram desvios importantes. O acompanhamento constante é importante para ajustar e direcionar informações obtidas através do processo de mudança organizacional e retroalimentar todas as etapas, aprimorando, reformulando e ratificando os planos de ação implantados.

## 2.2 Avaliação Organizacional

São muitos os modelos de avaliação organizacionais que podem ser utilizados para diagnosticar problemas e crises empresariais. Quando se relaciona essa prática com Planejamento Estratégico, verifica-se que a grande maioria dos autores considera essa avaliação já como parte do processo de planejamento, citando essa etapa dentro da análise *SWOT*. As principais referências que embasam essa afirmação estão nos modelos reconhecidos de Certo e Peter (1993), Gracioso (1996), Kaufman, Herman e Watters (1996), Kotler (2001), Oliveira (1998), Thompson e Strickland, (2003), entre outros.

Considerando a existência de uma ampla abrangência sobre os conceitos de avaliação organizacional, na revisão da literatura encontraram-se diferentes conceitos para se expressar a forma de se avaliar uma empresa. Expressões e abordagens como: avaliação de desempenho, medição de desempenho, avaliação de indicadores de desempenho, sistemas de indicadores de desempenho, avaliação organizacional, diagnóstico organizacional.

Koontz e O'Donnell (1981) mencionam o termo como avaliação organizacional. Definem-na como parte importante da administração, dizendo que não deveria haver dúvidas de que as organizações terão administradores competentes se a seleção, avaliação, desenvolvimento e motivação forem práticas administrativas executadas com eficácia. Assim estendem o conceito dizendo que para que a empresa, sendo ela com ou sem fins lucrativos, atinja suas metas com eficácia e eficiência, é preciso descobrir e programar maneiras de medir com precisão o desempenho administrativo (KOONTZ E O'DONNELL, 1981). Os autores citam ainda que as controvérsias em torno da avaliação organizacional não se deve a razões intrínsecas à própria natureza da avaliação e da medição, mas sim ao modo como é realizada ou aos critérios utilizados.

As definições que focam indicadores de desempenho, como Kaplan e Norton (1997), Rummeler e Barche (1994), Hronec (1994), Neely (1995) entre outros, mencionam o desempenho baseado na premissa dos objetivos, metas e estratégias previamente definidos a partir de um processo pré-concebido ou de um planejamento estratégico. O objetivo dos indicadores de desempenho é permitir identificar se os processos estão sob controle e onde o processo de melhoria é necessário, além de

permitir ações sobre as causas geradoras de desempenho futuro (SILUK, 2007). Nesse contexto, os referidos autores concordam que a avaliação da organização deverá ser expressa por indicadores ou medidas de desempenho, que são resultados expressos de forma qualitativa ou quantitativa das atividades e processos da organização.

Outra forma de abordagem da avaliação organizacional vem do termo diagnóstico ou análise global da empresa. A expressão concebida por Padula e Vadon (1996) fala sobre a forma de verificar o desempenho da empresa, verificando todos os seus departamentos e estrutura e, de forma qualitativa, chegar ao diagnóstico de possíveis crises ou problemas a partir de uma análise estruturada por instrumento de coleta de dados, chamada de questionário.

Cury (2000) reforça essa abordagem quando menciona avaliação organizacional como uma análise administrativa, um processo de trabalho, dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para problemas empresariais, envolvendo, portanto, a responsabilidade básica de planejar as mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacionais, assim como os processos e os métodos de trabalho.

Cury (2000) menciona que os pontos fundamentais da avaliação organizacional desdobram-se basicamente em dois momentos:

- Diagnóstico situacional das causas: busca identificar não só o clima e a estrutura da organização, mas também seus métodos e processos de trabalho, o que se pode conseguir, em princípio, por meio das fases de levantamento de dados e críticas respectivas.
- Intervenção planejada: essa ação envolve basicamente dois aspectos: O estudo das soluções dos problemas, compreendendo, de início, as fases de planejamento da solução e competente crítica e ainda o planejamento das mudanças, efetivado, em linhas gerais, nas fases de implantação e controle de resultados.

O conceito abordado por Cury (2000) ampara o modelo de Gestão Estratégica de Estrada (2007), pois esclarece que o que precede uma intervenção administrativa deve ser uma análise clara da situação da empresa, que o autor chama de diagnóstico situacional.

Neely (1995) afirma essa condição quando garante que hoje se discute que, numa perspectiva estratégica de gestão, é necessário conhecer o ambiente organizacional. Assim existe a necessidade de desenvolver um processo interpretativo associado ao fenômeno organizacional, encorajando uma prática mais informativa, reflexiva e autoconsciente. Essa afirmação dos autores reforça a necessidade de a organização se autoconhecer, ou seja, entender suas potencialidades e buscar soluções para suas deficiências, antes do pensamento de uma perspectiva futura.

Portanto para estudo dos objetivos deste trabalho, o planejamento estratégico deverá ter base a partir de informações geradas por um sistema organizado de avaliação organizacional global. O conceito dentro da literatura pesquisada que mais se aproxima desse objetivo é enunciado por Berti (2001) que menciona que avaliar o desempenho da empresa tem como principal objetivo verificar se ela está sendo bem administrada ou não, assim é necessário que um analista externo parta sempre de uma análise criteriosa dos departamentos e áreas organizacionais, embasado por informações socioeconômicas, para então programar ou sugerir mudanças nos planos futuros. O autor torna bem clara a necessidade de primeiro conhecer a realidade presente para após projetar o futuro.

### 2.2.1 Diagnóstico Organizacional

Através desse subcapítulo, apresentam-se os principais conceitos da literatura acadêmica acerca de diagnóstico organizacional. Segue-se apresentando uma revisão das principais características e requisitos necessários para aplicação do método. Assim o objetivo deste segmento é de sustentar o processo de escolha e definição das perspectivas que darão suporte à proposta da avaliação organizacional objeto principal do trabalho.

### 2.2.1.1 Conceitos

Luft (1984, p.186), na obra Dicionário da língua portuguesa, define diagnóstico como: “Conhecimento da moléstia pela observação dos respectivos sintomas.”

A palavra diagnóstico, na grande maioria das vezes está ligada ao conhecimento de doenças e é presente no vocabulário médico, conforme mostra o conceito de Luft (1984). Ao agregar o termo organizacional ou empresarial, a expressão obtém o sentido de conhecer moléstias ou crises das organizações. Grave e Seixas (1998) afirmam que se pode apropriar esse aspecto generalista da expressão e definir diagnóstico organizacional como sendo o exame da organização para verificar sua saúde.

Coopers e Lybrand (1996, pag.118) reforçam este sentido:

*“a palavra vem do grego diagnosis e significa fazer análise. Como atividade, é normalmente associada à aplicação médica - analisar e descobrir uma disfunção ou uma doença - ou à aplicação científica - analisar espécies, visando classificá-las ou criar tipologias. (...) O diagnóstico de uma empresa é a atividade de, usando a experiência de um analista e uma metodologia conveniente, melhorar o conhecimento sobre a empresa para, a partir daí, indicar soluções adequadas para as questões levantadas”*

Hesketh (1979) afirma que é necessário conhecer o esquema lógico no qual o diagnóstico organizacional está inserido para compreender o que significa. Define diagnóstico como primeira fase do processo de intervenção, consultoria ou assessoria técnica, visando proporcionar à empresa as condições necessárias para seu desenvolvimento e aprimoramento de modo que seu desempenho atinja níveis satisfatórios de eficiência e eficácia. Assim o instrumento tem como objetivo representar da melhor maneira possível a situação da empresa, servindo como base e parâmetro para as projeções futuras.

Na visão de Cavalcanti e Mello (1981), o diagnóstico visa a levantar as necessidades passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando a identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria.

Já Pina et al. (1978) definem diagnóstico de administração como um método

de levantamento e análise, através de questionários e dados quantitativos, em um dado momento, das causas da baixa produtividade, do desempenho da administração e da potencialidade da empresa, identificando as deficiências e os desequilíbrios, com vistas à elaboração de um programa de reorganização e a facilitar a tomada de decisões.

Bergamini (1980) posiciona-se afirmando que de todos os passos do processo administrativo, o diagnóstico é o mais complexo, porque exige muito "faro", grande dose de sensibilidade situacional. Trata-se de um trabalho de análise cuidadosa que busca detectar os sintomas encontrados e dar-lhes sentido, não apenas dentro da organização, como também no seu ambiente, dentro de um quadro inteligível e coerente, para que possam servir de base a uma futura ação a ser planejada. Bergamini (1980, p.25) complementa esse pensamento mencionando o cuidado ao executar o trabalho:

*“No momento do diagnóstico, todas as portas por onde podem entrar informações devem ficar bem abertas, em que pese à utilização de uma sistemática de levantamento de dados mais técnica e quantitativa. Não basta receber informações, é necessário interpretá-las e desvendar, com isso, o seu real significado. Não raro, quando as pessoas dentro das organizações percebem que se está fazendo um diagnóstico e se sentem crivadas de perguntas, colocam-se na defensiva, informando parte do problema e até distorcendo dados. Há que se ter habilidade especial de detetive, sem criar sensação de pânico ou levantar inseguranças desnecessárias.”*

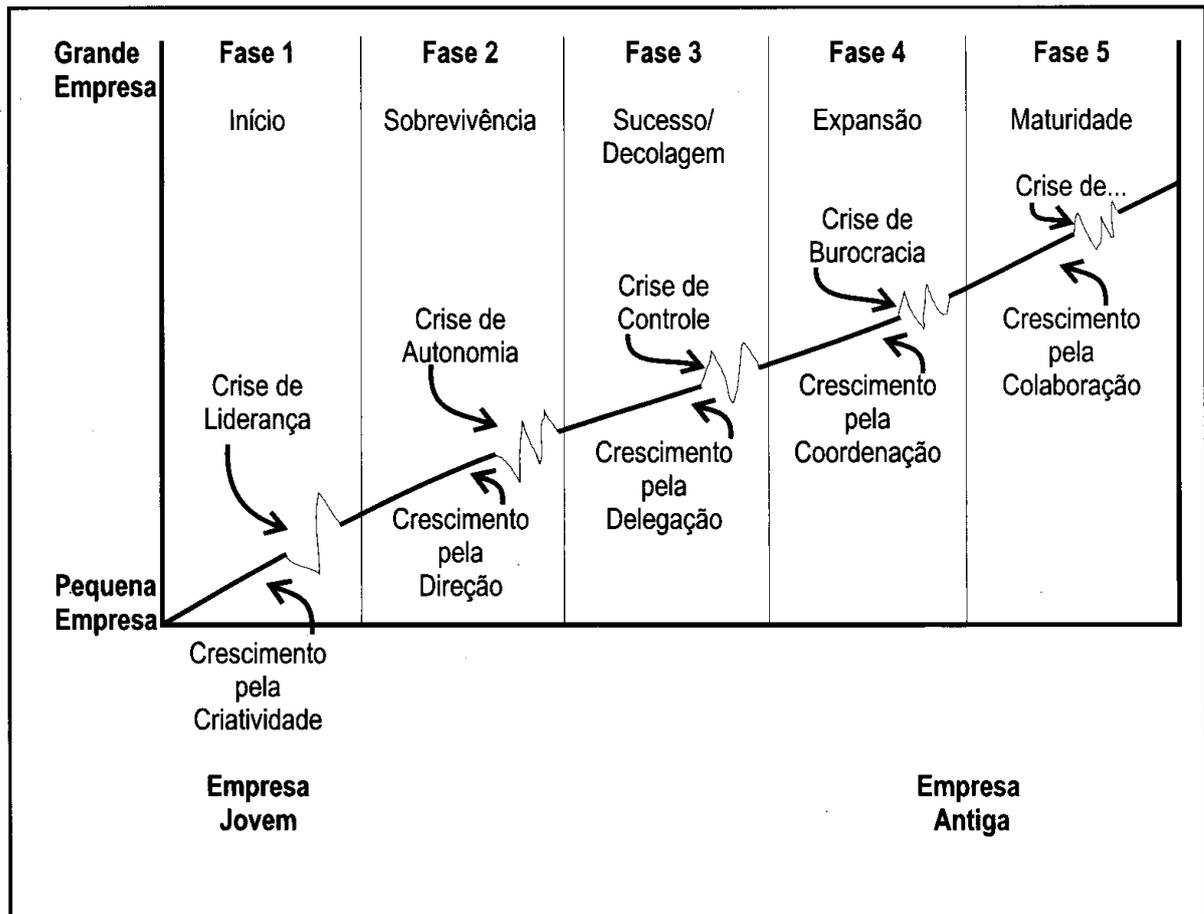
Considerando que o desenvolvimento de novas formas de gestão passa pelos processos de diagnóstico, intervenção e mudança, o processo de compreensão das potencialidades e limites da organização inicia-se e centra-se especialmente no primeiro item (NEVES ET ALL, 2000). Assim o diagnóstico, dentro de uma perspectiva prática, consiste num instrumento pelo qual podem se buscar informações e identificar problemas dentro da empresa (Koetz, 2002). A autora menciona ainda dentro desta perspectiva realista, um outro exemplo que descreve uma analogia interessante:

*“Um diagnóstico empresarial, é como uma radiografia computadorizada da organização, nele vão aparecer todos os males, as deficiências, os acertos, os excessos, quem e o que agrega valor ao produto/serviço, avaliação da sistemática de custos e formação do preço de venda, dos controles e relatórios financeiros e econômicos, os desperdícios, as não conformidades, a estrutura organizacional, o nível de motivação e comprometimento dos funcionários, a satisfação dos clientes, o grau de eficiência da tecnologia, a análise mercadológica, os relacionamentos e comunicação internas entre outras informações estratégicas (KOETZ 2002).”*

O diagnóstico de empresas se constitui num método de levantamento e análise, através de questionários e dados quantitativos, das causas das baixas produtividades, do desempenho da administração e da potencialidade da empresa, identificando as deficiências e os desequilíbrios, com vistas à elaboração de um programa de reorganização e a facilitar a tomada de decisões (PINA ET ALL, 1978). Essa interpretação diferente das outras menções, afirma que as análises são realizadas através de instrumentos de pesquisas estruturados, os questionários, que serão complementadas pela visão técnica do analista, para que assim possam construir uma visão holística da realidade e das eventuais deficiências da organização.

Grande número de autores faz referência ao diagnóstico como um instrumento para de verificar a existência de Crises empresariais. GREINER (1972), BUCHELLE (1976), PADULA E VADON (1996) concordam sobre o conceito de crise empresarial, ao concordarem com a idéia de que crises são etapas críticas que ameaçam o crescimento das organizações.

Padula e Vadon (1996) explicam que cada empresa passa por um processo de crescimento organizacional. São cinco as fases pelas quais as empresas passam desde a sua criação até a maturidade. Cada etapa contém períodos de crescimento calmo que culmina em uma crise de gerenciamento. A FIGURA 3, demonstra as cinco fases de crescimento da empresa e as crises que cada etapa configura.



**Figura 3 – As Cinco Fases de Crescimento da Empresa**

Fonte: Padula e Vadon, 1996.

Cada período de evolução é caracterizado por um estilo dominante de gestão, assim pode-se observar que igualmente cada período de revolução é caracterizado por problemas dominantes de gestão os quais devem ser resolvidos para que o crescimento possa ser retomado (PADULA E VADON, 1996). Assim o diagnóstico organizacional necessita esclarecer em qual momento de crescimento a organização se encontra e qual a melhor forma de minimizar os efeitos de possíveis crises que afligem a empresa. Não só permite a análise dos departamentos, mas também é o instrumento que identifica um problema profundo que está enraizado na organização.

Dessa forma, Araújo (2005) simplifica os conceitos acima, e melhor descortina os objetivos deste trabalho, citando que o diagnóstico organizacional é uma análise da situação organizacional como um todo, permitindo apresentar alternativas de solução para as questões apontadas.

### 2.2.1.2 A Importância do Diagnóstico Organizacional

O instrumento de diagnóstico, de acordo com Araújo (2005) constitui-se num primeiro momento de análise administrativa, considerando-se uma consultoria ou assessoria empresarial. Essa etapa tem inúmeras vantagens conforme será citado na sequência, sob a perspectiva de vários autores, mas é preciso reforçar que nenhuma forma organizacional é perfeita, cada qual apresenta pontos fortes e fracos, para os quais mecanismos compensatórios têm que ser encontrados. A eficiência de uma organização aumenta quando se aprende a diagnosticar suas próprias forças e fraquezas (ARAÚJO 2005).

Assim são inúmeras as vantagens obtidas com a aplicação do método. Pina et al. (1978) mencionam os seguintes pontos:

- possibilita identificar os problemas mais importantes e determinar uma ordem de prioridades para solucioná-los;
- fixa os obstáculos a superar e os considera para estabelecer as etapas sucessivas de implantação das medidas e de controles dos resultados;
- causa o mínimo de transtornos às organizações, quando do diagnóstico e quando da implementação de medidas;
- permite uma preparação psicológica para as modificações necessárias, já que existe sempre uma resistência à mudança, afastando os temores e obtendo o apoio geral;
- estimula a criatividade dos executivos, funcionários e, mesmo, dos dirigentes, pois, fazendo-os participar do levantamento, revigora o seu interesse pela empresa, o que provoca a busca de soluções por parte dos elementos da própria organização;
- propicia a aplicação de métodos novos de trabalho;
- desenvolve uma ação paralela entre a alta administração e a base operacional da empresa;
- analisa todas as causas que estão afastando a empresa de seus objetivos corretos;
- permite a comparação de uma série de diagnósticos feitos em períodos diferentes, o que propicia uma avaliação da evolução da empresa;

- aumenta a visão empresarial, o que permite preparar a empresa para uma ação futura mais enérgica e adequada.

Na visão de Cury (2000) a análise administrativa, como menciona o diagnóstico organizacional, tem um amplo campo de aplicações, dentro das grandes organizações, podendo ser levada a efeito, entre outros com os seguintes objetivos:

- aprovar uma estrutura organizacional, seja de uma empresa, de um departamento, uma fábrica ou uma unidade de nível setorial;
- permitir uma reorganização estrutural-funcional, nas mesmas unidades descritas no tópico anterior;
- desenvolver equipes, fortalecendo as características do trabalho em grupo, identificação das políticas da organização e atividades afins;
- identificar e planejar soluções para os problemas de conflitos organizacionais, em nível de departamentos ou grupos;
- avaliar, como feedback, pesquisas de clima organizacionais;
- implantar novas técnicas gerenciais, operacionais e afins;
- levantar necessidades de treinamento, contribuir para o planejamento e formulação de programas de treinamento a fim de permitir à força de trabalho da organização a adaptação às mudanças processadas;
- contribuir para a implantação de práticas administrativas aperfeiçoadas, para a criação de planos de organização, de instruções de funcionamento e de manuais de métodos adequados às características do caráter organizacional, envolvendo atividades mecanizadas ou não das diversas funções da empresa;
- melhorar os instrumentos de simplificação ou racionalização do trabalho, preparar *layouts* para ocupação operacional e mais racional dos espaços e análise, aperfeiçoamento e controle da utilização de formulários, redesenhar ou melhorar os processos empresariais;
- elaborar ou rever instrumentos normativos diversos, como manuais, normas, instruções, rotinas, etc.
- planejar ou rever o quadro de pessoal;
- levantar dados para trabalhos de planejamento de longo prazo, classificação de cargos, enriquecimento de cargos, passagem de rotinas não mecanizadas para sistemas empresariais.

Assim o diagnóstico organizacional possui como um dos principais objetivos tomar medidas corretivas, se a empresa estiver numa situação desfavorável (PINA ET AL, 1978). Quando uma organização se encontra numa situação crítica, como alto custo de produção, má qualidade do produto final, custos indiretos elevados, insatisfação do pessoal, seja por questões salariais, seja por problemas de relações humanas, depreciação acentuada, situação financeira desfavorável, entre outros problemas, antes de se tomarem medidas para resolvê-los, acaba analisar com profundidade quais as causas reais de tais problemas, visto que solucionar efeitos se traduz por desperdícios de tempo e capital.

Outros fatores, como facilitar o crescimento da empresa em caso de objetivo de expansão, controle periódico do funcionamento da empresa, tornar clara a situação financeira da empresa, comparar períodos de apuração de resultados, citados por Araújo (2005) como importantes e decisivos na execução do diagnóstico organizacional.

### 2.2.2 Os Modelos de Diagnóstico Organizacional

Considerando o referencial teórico consultado para fins deste trabalho, encontraram-se vários modelos de avaliação organizacional, que se enquadram no conceito de diagnóstico organizacional, descrito na seção anterior. Podem-se citar os modelos de Buchele (1976), que aborda as crises empresariais, Pina et al. (1978) que se referem à análise organizacional de uma maneira global, o Modelo de Hesketh (1979) que da mesma forma de Pina, descreve e analisa a organização como um todo. Padula e Vadon (1996) analisam a empresa sob seus aspectos de crescimento, Tavares (2000) refere-se a diagnóstico inserindo seu conceito em gestão estratégica e considerando-o integrante da análise *Swot*, o modelo de Berti (2001) que avalia a organização nas suas diferentes áreas mas com ênfase nas questões financeiras, a ISO 9001:2000, em que existe o enfoque nos princípios da qualidade, o Modelo de Fernandes e Berton (2005) também considera as áreas funcionais em uma abordagem mais recente, o modelo do prêmio Competitividade do SEBRAE(2009), que adapta o modelo da Fundação da qualidade na perspectiva de micro e pequena empresa e, por fim, o Modelo de diagnóstico da Fundação Nacional da Qualidade

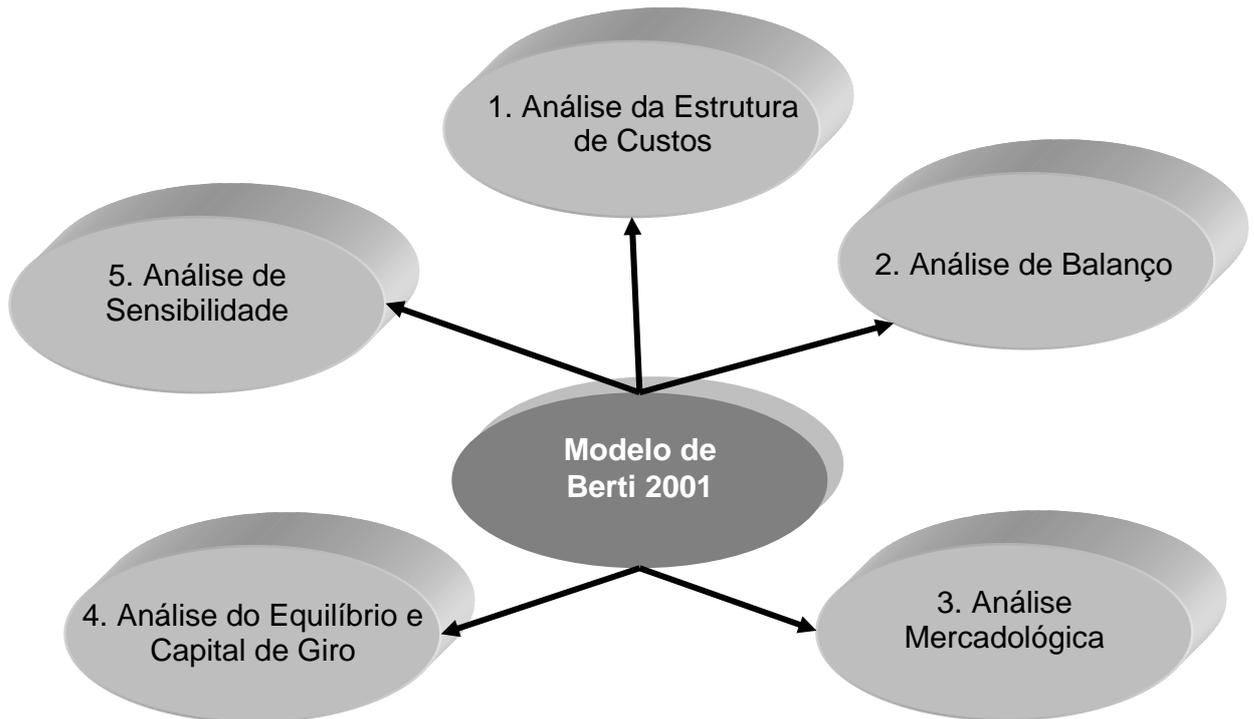
(2009).

Para fins de embasamento e análise dos objetivos deste trabalho, considerou-se importante descrever os modelos julgados mais bem elaborados e mais recentes dentro da literatura consultada. Foram selecionados para descrição e posterior análise comparativa os modelos de: Berti (2001), Fernandes e Berton (2005), e o Modelo da Fundação Nacional da Qualidade (2009), que serão descritos na sequência.

#### 2.2.2.1 Modelo de Berti (2001)

O professor Anélio Berti é docente universitário das disciplinas de Economia, Administração de empresas e Ciências Contábeis nas áreas de Finanças, Planejamento e Contabilidade há 10 anos, na Universidade Luterana Brasileira (ULBRA) da cidade de Itumbiara em Goiás.

Berti (2001) propõe um modelo baseado em análise dos balanços da empresa, levantamento da estrutura de custos, análise mercadológica, análise do equilíbrio da empresa, do capital de giro e, por fim, elabora o diagnóstico com as recomendações. Nas duas primeiras fases, faz-se uma análise financeira completa da organização primeiramente analisando balanços, complementando com um comparativo da estrutura de custos, conforme demonstra a FIGURA 4:



**Figura 4 – Modelo de Diagnóstico Empresarial**

Fonte: adaptado de Berti (2001)

### Análise de Balanço da Empresa

A primeira etapa, denominada análise de balanço, segundo Berti (2001), é uma técnica de análise em que o analista verifica o desenvolvimento das atividades da empresa. Através dessa etapa, pode-se verificar qual a política desenvolvida pela empresa. O autor descreve basicamente três processos de análise de balanços: análise por quocientes, análise vertical e análise horizontal.

Berti (2001) afirma que análise por quociente consiste na interpretação dos dados extraídos das demonstrações financeiras da contabilidade, visando a conhecer a situação econômica e financeira da entidade. Assim determina que os quocientes sejam os resultados de uma comparação entre componentes de um conjunto. Berti (2001) segmenta esses quocientes em 5 tipos: quocientes da estrutura patrimonial, de rentabilidade, de liquidez, de análise de produtividade e quociente de endividamento.

Os quocientes da estrutura patrimonial considerados por Berti (2001) são:

- índice de origens de capital: significa a participação de capitais próprios em relação aos investimentos totais da empresa (ativo total).
- grau de permanência do ativo: significa quanto representam os investimentos fixos em relação ao investimento total.
- grau de imobilização dos capitais próprios: significa quanto dos investimentos fixos são capitais próprios.
- grau de participação do imobilizado no ativo permanente: significa a participação do imobilizado da empresa em relação aos investimentos totais permanentes.
- grau de participação dos investimentos no ativo permanente: significa a participação dos investimentos em relação ao ativo permanente.
- grau de participação do diferido no ativo permanente: significa a participação do diferido em relação ao ativo permanente.

Já os quocientes de rentabilidade, também denominados de indicadores de rentabilidade, listados como fundamentais por Berti (2001), são:

- margem de lucro operacional: demonstra o quanto representa o lucro operacional em relação às vendas da empresa.
- margem do lucro líquido: demonstra o quanto representa o lucro líquido em relação às vendas.
- rentabilidade do investimento: demonstra quanto representa o lucro líquido em relação ao investimento total, ou seja, quanto retorna do investimento no período.
- rentabilidade do investimento operacional: mostra a rentabilidade do setor operacional da empresa.
- rentabilidade do capital realizado: mostra a rentabilidade que o capital realizado proporciona à empresa.
- rentabilidade do capital próprio: mostra a rentabilidade que o capital próprio proporciona aos investidores da empresa.
- margem de lucro bruto: mostra quanto representa o lucro bruto em relação às vendas.

Os quocientes de liquidez, abordados por Berti (2001), também chamados pelo autor de indicadores financeiros, são:

- liquidez corrente: indicador que mostra os recursos existentes no ativo circulante, para cada real de obrigações a curto prazo, constantes do passivo circulante.
- liquidez seca: esse indicador evidencia os recursos líquidos a curto prazo (ativo circulante menos estoque) existentes na entidade, para cada real de obrigação a curto prazo.
- liquidez geral: esse indicador mostra os recursos existentes a curto e longo prazo, para pagar cada real de obrigação total da empresa (curto e longo prazo).
- liquidez imediata: esse indicador mostra o quanto a empresa possui de disponibilidades imediatas para cada real de obrigação a curto prazo.
- a análise de produtividade mencionada por Berti (2001) é calculada pelos seguintes quocientes:
  - rotação dos estoques: esse indicador mostra quantas vezes ocorreu renovação dos estoques de mercadorias, em função das vendas.
  - período médio de permanência dos estoques: mostra o período médio em dias de permanência dos estoques.
  - período médio de cobrança: mostra o prazo médio de cobrança das vendas a prazo.
  - período médio de pagamento: mostra o prazo médio de pagamentos das compras a prazo de mercadorias.
  - retorno do ativo circulante: mostra o prazo médio para o ativo circulante retornar, ou seja, o prazo de giro do ativo circulante.
  - giro do ativo operacional: mostra o giro do ativo operacional em relação às vendas da empresa, ou seja, o quanto gira o investimento operacional em relação às vendas.
  - retorno do ativo operacional: é o índice que reflete o poder de ganho da empresa e nos dá uma idéia da forma como o ativo operacional está sendo utilizado para obtenção de lucros.
  - giro do ativo total: mostra o giro do ativo total em relação às vendas.
  - rotação do ativo permanente: mostra o giro do permanente em relação às vendas.
  - rotação do ativo imobilizado: mostra a rotação do imobilizado em relação às vendas.

Outro quociente mencionado por Berti (2001), foi o quociente de endividamento da empresa, são os seguintes os indicadores:

- grau de endividamento GCT: significa, do total de obrigações, quanto representa o capital da própria empresa, ou seja, o patrimônio líquido.
- participação de capitais de terceiros no ativo total: significa a participação de capitais de terceiros nos investimentos totais da empresa.
- composição do endividamento: significa a representação das obrigações a longo prazo em relação às obrigações totais da empresa.

Outro processo de análise balanço, de acordo com Berti (2001), é análise vertical, também conhecida por análise de coeficientes. De acordo com o mesmo autor, análise vertical é o estudo dos elementos do conjunto em relação ao seu total, mostra a porcentagem de participação de cada elemento em relação ao todo. O autor também considera a análise horizontal. Berti (2001) menciona ser análise horizontal a evolução dos itens das demonstrações financeiras ao longo dos anos. Através dessa análise, é possível acompanhar o desempenho de todas as contas que compõem a demonstração analisada.

### Análise da Estrutura de Custos da Empresa

Para chegar a uma conclusão sobre a estrutura de custos da organização, é necessário que o analista faça uma avaliação detalhada dos departamentos de produção, administração, comercialização, manutenção e distribuição.

Berti (2001) organiza a análise de custos da empresa, baseando-se em dois tipos: custos fixos, que ele define como aqueles que não alteram em função da produção ou outra referência e custo variável, aqueles que apresentam variação em função da referência, como, por exemplo, a produção: esse custo só varia quando a empresa está em funcionamento.

A avaliação de custo fixo da empresa inicia-se, segundo a metodologia de Berti (2001), com uma entrevista com os diretores da empresa, em que a analista procura identificar toda a estrutura administrativa e operacional da mesma. Ao avaliar os custos variáveis o modelo apresentado, faz a seguinte distinção: Custos variáveis de produção, e de vendas. Os custos variáveis de produção são diretamente ligados à fabricação de um produto ou oferta de um serviço, como por exemplo: ma-

téria-prima, material secundário, mão-de-obra direta. Os mais conhecidos citados pelo autor são: matéria-prima, material secundário, mão-de-obra direta, energia elétrica da fábrica e outros custos.

### Análise Mercadológica da Empresa

Estudo que avalia as condições de mercado em que a empresa está inserida e requer cuidados para não cometer erros de avaliação, sabendo que o mercado é o setor extremamente importante para a sobrevivência da empresa. Para essa análise, será preciso avaliar os seguintes fatores: posição do setor, mercado consumidor, fornecedor, mercado corrente. Só após esse estudo é que se pode concluir a viabilidade ou não do mercado da empresa.

- **Posição do Setor:** para verificar a posição do setor em que a empresa se encontra, é preciso analisar a evolução do mercado, com a intenção de determinar a área, ou a capacidade mercadológica de determinada área para um potencial de vendas futuro. O potencial de vendas é uma parcela de mercado que a empresa pode razoavelmente esperar obter, com base na demanda estimada da empresa, o quanto ela poderá vender em números absolutos para cada região. Já o levantamento do consumo per capita de determinados produtos possibilita identificar o consumo aparente de um produto de uma determinada região.
- **Pesquisa de Mercado Consumidor:** a pesquisa de mercado consumidor identifica o potencial de mercado consumidor de um determinado produto. Berti (2001) enumera as seguintes técnicas para essa análise: método de pesquisa de campo, método de registros estatísticos da empresa, método dos dados setoriais, método de dados do censo.
- **Mercado Fornecedor:** a forma de identificar esse mercado é através de pesquisa de campo junto aos principais produtores. Outra alternativa apontada pelo modelo são as visitas ao concorrente, o que exige uma habilidade muito grande do pesquisador, pois ele tem de descobrir as informações usando artifícios, de tal modo que o concorrente não descubra o real objetivo da

visita. Após o levantamento dos prováveis fornecedores de matéria-prima, elabora-se um mapa resumo em que se foca a capacidade de fornecimento de cada um.

- Mercado Concorrente: o modelo, de o mercado concorrente é um dos mais fáceis de se elaborar, em se tratando de pesquisa de mercado, pois ao elaborar a pesquisa de mercado consumidor através da análise de campo, existe como mapear a atuação da concorrência. As entrevistas, na pesquisa de campo, demonstram também quando o mercado concorrente inviabiliza ou afeta a entrada de outra empresa no mercado.

### Análise do Equilíbrio da Empresa

Encerradas as fases anteriores da análise organizacional, precisa-se conhecer os níveis de lucratividade ou prejuízo da organização. Para se analisar as atividades é importante ter sempre em mente o mínimo necessário para a entidade não trabalhar com prejuízo, ou seja, o ponto em que o resultado é nulo, nem lucro nem prejuízo, o ponto de equilíbrio, que demonstra o mínimo que a empresa necessita atingir para que a partir daí obtenha resultado financeiro positivo.

Ponto de Equilíbrio, também chamado de ponto de nivelamento, ponto de ruptura, *break-eventpoint*, é o ponto da produção e venda abaixo do qual a empresa tem prejuízo e acima do qual passa a gerar lucros. (BERTI, 2001). O autor refere-se exatamente ao ponto onde o momento é nulo, ou seja, não lucro nem prejuízo. A receita gerada pelas atividades da empresa é igual ao custo total da empresa. Nessa análise, muitos elementos são envolvidos como: margem de contribuição e tipos diversos de ponto de equilíbrio.

O cálculo da margem de contribuição de acordo com o modelo de diagnóstico de Berti (2001) pode ser calculado partindo-se das seguintes fórmulas:

$$\text{Margem de Contribuição \%} = \frac{\text{Margem contr. Unitária} \times 100}{\text{Preço de Venda}}$$

$$\text{Margem de Contribuição \%} = \frac{\text{Margem de contr. Total} \times 100}{\text{Receita}}$$

Analisar a margem de contribuição da empresa permite à mesma controlar o comportamento dos custos de linha de produção; orientar a produção e as vendas para maximizar os lucros, retirar produtos que por ventura não contribuam de forma positiva; decidir sobre preços mínimos, definir e alterar políticas de vendas e decidir sobre novos investimentos.

Com relação aos tipos de Ponto Equilíbrio para avaliação do resultado da empresa, Berti (2001) aponta dois principais tipos. O Ponto de Equilíbrio Operacional e o global. O primeiro corresponde ao nível de atividades em que as receitas de vendas são iguais ao total dos custos operacionais, variáveis e fixos, sendo o lucro operacional nulo, igual a zero.

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo Operacional}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

Já o Ponto de Equilíbrio Global é aquele em que as receitas de vendas se igualam aos custos totais, operacionais e financeiros, apresentando um lucro nulo antes do imposto de renda. No volume de produção e vendas corresponde ao Ponto de Equilíbrio Global, a margem de contribuição total alcança o mesmo valor dos custos fixos totais.

$$\text{Ponto de Equilíbrio Global} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Margem de Contribuição Total}}$$

Além dos dois exemplos citados anteriormente, Berti (2001) cita outros tipos de Pontos de Equilíbrio, como o Contábil, Econômico, Financeiro que também podem ser calculados dependendo do porte e do nível de informações financeiras que a empresa possua.

### Análise do Capital de Giro

Capital de Giro é o montante de recursos destinados à aplicação dos meios, para fazer com que a empresa complete seu ciclo operacional, ou seja, a aquisição da matéria-prima, do material secundário, sua transformação em produtos acabados

e a distribuição deles no mercado consumidor (BERTI, 2001). Para analisar o Capital de Giro, o autor refere-se basicamente aos cálculos de necessidade de capital de giro próprio ou de terceiros, necessidades líquidas de capital de giro, análise do desequilíbrio financeiro.

Para elaborar o quadro ou mapa final que deverá estar no relatório de diagnóstico da empresa, o Modelo de Berti (2001) aponta a necessidade de levantamento dos seguintes itens:

- necessidades mínimas;
- estoque de matéria-prima;
- estoque de material secundário;
- estoque de material de consumo;
- estoque de produtos em elaboração;
- estoques de produtos acabados;
- financiamento às vendas;
- coberturas;
- créditos de fornecedores;
- salários a pagar;
- impostos a pagar;
- outros créditos;
- necessidades adicionais de capital de giro.

### Análise de Sensibilidade

Essa técnica permite medir o impacto da variação do valor de uma ou mais variáveis sobre outra variável. Serve para medir a variação percentual, exemplificando, do índice de retorno do ativo operacional causado por uma melhora de 10% no preço de vendas. Esse tipo de procedimento possibilita escalonar as variáveis influentes nas outras, pelo impacto que elas causam para então definir prioridades (BERTI, 2001).

Para o analista verificar então os resultados da empresa, ele pode utilizar a análise vertical do demonstrativo de resultados, ou então através da cadeia de indicadores que constam na TABELA 1.

**Tabela 1 – Indicadores de Análise de Sensibilidade**

Item	Indicador	Fórmula do Quociente	Indicador
1	Retorno do ativo Operacional	$\frac{LO \times RO}{RO \times AO} = \frac{LO}{AO}$	
2	Taxa de Lucratividade	$\frac{\text{Lucro Operacional} \times 100}{\text{Receita Operacional}}$	
3	Índice de Rotação do Ativo Operacional	$\frac{\text{Receita Operacional}}{\text{Ativo Operacional}}$	
4	Índice dos Custos de Produção	$\frac{\text{Custo de Produção}}{\text{Receita Operacional}}$ (%)	
5	Índice dos Custos de Vendas	$\frac{\text{Custos de vendas}}{\text{Receita Operacional}}$ (%)	
6	Índices dos Custos administrativos	$\frac{\text{Custos de administração}}{\text{Receita Operacional}}$	
7	Índice de Custos Financeiros	$\frac{\text{Custos Financeiros}}{\text{Receita Operacional}}$	
8	Índices das Despesas Tributárias	$\frac{\text{Despesas Tributárias}}{\text{Receita Operacional}}$	

Fonte – Berti, 2001.

#### 2.2.2.2 Modelo de Fernandes e Berton (2005)

Bruno Henrique Rocha Fernandes possui doutorado em administração pela FEA-USP, é coordenador geral de pós-graduação e professor do Centro Universitário Positivo, UnicenP; consultor de empresas e foi pesquisador visitante da *University of Cambridge* na Inglaterra em 2003 e 2004. Luiz Hamilton Berton é doutor em Engenharia de Produção, concentração em gestão de negócios, pela UFSC, e mestre em Educação pela PUC\PR; pré-reitor de pós-graduação e pesquisa do Centro Universitário Positivo, UnicenP, e atua como consultor de empresas.

O diagnóstico empresarial aqui representado integra a Obra: administração Estratégica da competência empreendedora à avaliação de desempenho, publicada pela Editora Saraiva em 2005.

Fernandes e Berton (2005) analisam a empresa a partir das áreas funcionais. O modelo previsto de diagnóstico aborda quatro campos: marketing, recursos humanos, produção/operações e finanças. A análise prevista pelos autores propõe

uma avaliação quantitativa, mencionando uma pontuação de 1 para muito fraco e 5 para muito forte de cada quesito abordado nas áreas funcionais, conforme menciona a TABELA 2:

**Tabela 2 – Avaliação das Áreas Funcionais**

<b>Avaliação das Áreas Funcionais</b>	
Ponto muito forte	5
Ponto forte	4
Ponto médio	3
Ponto Fraco	2
Ponto muito fraco	1

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005)

Depois de distribuída a pontuação em cada área específica, será apurada a média aritmética, chegando-se a uma média geral.

#### Análise da Área de Marketing:

A função de marketing será analisar a organização em relação aos seguintes aspectos: sistema de distribuição, análise de portfólio de produtos, satisfação dos clientes internos e externos, pontos-de-venda, novos produtos, ciclo de vida dos produtos, estrutura de preços, promoção e propaganda, a organização do departamento de marketing. Os tópicos são elencados abaixo:

- Satisfação dos clientes fiéis à empresa: visa a verificar o quanto os clientes ativos estão satisfeitos com a empresa;
- Fidelidade dos clientes da empresa: visa mensurar o nível de permanência do cliente ao longo do tempo;
- Situação financeira dos clientes da empresa: tem como objetivo mensurar o quanto a empresa consegue vender para clientes das classes A e B, através de informações sobre sua liquidez.
- Imagem da empresa: percepção de responsabilidade social e seu relacionamento com funcionários, grau de inovação e qualidade de seus produtos e serviços;

- Participação de mercado da empresa: posição em que a empresa se encontra em relação aos concorrentes diretos;
- Localização e número de pontos-de-venda: análise do número de pontos de vendas e sua respectiva localização;
- Localização e número de pontos de armazenagem: pontos de armazenagem de mercadorias em boa localização, levando em conta os custos;
- Sistema de distribuição: adoção de parcerias com fornecedores, Just-in-time, diminuição de custos de entrega;
- Capacidade de pesquisa de mercado: capacidade de perceber movimentos de mercado e lançar novos produtos e serviços.
- Competitividade em preço: não significa necessariamente preço mais baixo, relaciona-se a forma escolhida pela empresa para competir;
- Amplitude da linha de produtos/serviços: extensão da linha de produtos para atender diversos segmentos de mercado;
- Produtividade da Força de Vendas: acompanhamento da média dos representantes de venda;
- Integração e relacionamento com outras áreas da empresa: conflitos, interfaces e comunicação dos processos;
- Sistema de informações de marketing: busca, análise, disseminação e uso sistemático de informações de mercado.

Para melhor entendimento e aplicação da técnica, os autores ilustram com uma tabela a forma de avaliação na área de marketing, conforme se apresenta a TABELA 3:

Tabela 3 – Avaliação da Área de *Marketing*

Avaliação da Área de Marketing	
Itens de Avaliação – Marketing	Pontuação
Clientes Fiéis à empresa	
Situação financeira dos clientes da empresa	
Imagem da empresa	
Participação de mercado	
Localização e número adequado de pontos-de-venda	
Localização e número adequado de pontos de armazenamento	
Sistema de distribuição	
Capacidade de pesquisa de mercado	
Competitividade em preço	
Amplitude da linha de produtos/serviços	
Produtividade da força de vendas	
Integração e relacionamento com outras áreas da empresa	
Sistema de informações de marketing	
<b>MÉDIA MARKETING</b>	

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005)

#### Análise de Produção e Operações:

Com relação à função produção e operações, Fernandes e Berton (2005) apresentam as seguintes variáveis para análise: instalação industrial, equipamentos, processo produtivo, planejamento e controle da produção, qualidade dos produtos, sistemas de custos, organização da fábrica, nível de suprimentos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Assim listam-se os tópicos específicos para análise:

- Localização e número de Plantas: capacidade de produção ou volume de operações de uma empresa;
- Tamanho das plantas: concentração de empresas e suas respectivas instalações;
- Idade das Plantas: modernidade das máquinas;
- Nível de automação: investimentos e tecnologia em automação;
- Nível de qualidade: técnicas e incentivos à prática de qualidade dentro

da organização;

- Produtividade: automação, qualificação, nível de experiência e força de trabalho;
- Poder de barganha em Compras: network da empresa em relação aos seus fornecedores;
- Confiabilidade do fornecedor: nível e capacidade de parcerias rentáveis;
- Nível adequado de estoques: capacidade da empresa para dar resposta rápida a pedidos e material pronto;
- Disponibilidade de matéria-prima: disponibilidade de matéria-prima e logística interna eficiente;
- Integração e relacionamento a outras áreas na empresa: rapidez de resposta e equilíbrio com a área de vendas;
- Sistema de informação de produção/operações: informações eficientes proporcionando tramitações mais rápidas, uso dos processos.

Os autores demonstram a ferramenta de análise de produção e operações conforme a TABELA 4:

**Tabela 4 – Avaliação da Área de Marketing**

<b>Avaliação da Área de Produção e Operações</b>	
<b>Itens de Avaliação – Produção e Operações</b>	<b>Pontuação</b>
Localização e número de plantas	
Tamanho das plantas	
Idade das plantas	
Nível de automação	
Nível de qualidade	
Produtividade	
Poder de barganha de compra	
Confiabilidade dos fornecedores	
Nível adequado de estoques	
Disponibilidade de matéria-prima	
Integração e relacionamento com áreas da empresa	
Sistema de informações de produção/operações	
<b>MÉDIA PRODUÇÃO/OPERAÇÕES</b>	

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005)

## Análise da área de Recursos Humanos:

Em relação à função de Recursos Humanos, aconselha-se que seja analisado o grau de motivação dos funcionários, o nível de treinamento proporcionado pela empresa, a especialização em relação às atividades desenvolvidas pelos funcionários, o grau de absenteísmo, rotação dos funcionários e o clima organizacional. Fernandes e Berton (2005) mencionam que outros fatores como poder, sistema de informações, a cultura organizacional, valores, visão de futuro, nível de preparo dos dirigentes, e outros tópicos seguintes, detalham a idéia de análise.

- Políticas de recrutamento: a imagem da empresa para na avaliação de seus funcionários, capacidade de atração de talentos;
- Políticas de seleção: técnicas da empresa selecionar os melhores candidatos, considerando técnicas utilizadas pelos profissionais;
- Treinamento: investimentos em capacitação de pessoal;
- Avaliação de desempenho: instrumentos evidentes para análise da *performance* individual e por extensão da organização;
- Remuneração: políticas salariais atrativas, benefícios, encargos e premiações por desempenho;
- Plano de Carreira: clareza das possibilidades de progressão dentro de uma empresa;
- Índice de acidentes no trabalho: medidas preventivas e formas e técnicas para evitar acidentes nas operações;
- Diretores competentes e líderes empreendedores e motivados: ativo intangível, mensurado sob a percepção dos funcionários;
- Gerentes/Chefes competentes e motivados: nível tático em condições de entusiasmar a equipe operacional;
- Pessoal competente e motivado: nível de motivação e qualificação do pessoal operacional;
- Trabalho desenhado de forma adequada: adequação do fluxo de trabalho, visão do todo, descrição de cargos e tarefas;
- Clima de trabalho: nível de satisfação no trabalho.
- Integração e relacionamento com outras áreas da organização: sintonia do departamento de Recursos Humanos com as outras áreas da empresa.
- Sistema de informação de Recursos Humanos: a integração dependerá

de boa informação, existência de indicadores que facilitem o acesso a informações.

Os autores explicitam a ferramenta de análise em Recursos Humanos, através da TABELA 5;

**Tabela 5 – Avaliação da Área de Recursos Humanos**

<b>Avaliação da Área de Recursos Humanos</b>	
<b>Itens de Avaliação – Recursos Humanos</b>	<b>Pontuação</b>
Políticas de recrutamento	
Políticas de seleção	
Treinamento	
Avaliação de desempenho	
Remuneração	
Plano de carreira	
Índice de acidentes de trabalho	
Diretores competentes, líderes, empreendedores motivados	
Gerentes/Chefes competentes e motivados	
Pessoal competente e motivado	
Trabalho desenhado de forma adequada	
Clima de trabalho	
Integração e relacionamento com outras áreas da organização	
Sistema de informações de Recursos Humanos	
<b>MÉDIA RECURSOS HUMANOS</b>	

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005)

Análise da Área Financeira:

Outra função a ser analisada, sob a perspectiva do modelo é a financeira. Em relação a ela, sugere-se a análise dos indicadores de desempenho financeiro e econômico da empresa, da sua estrutura de capitais e do sistema de planejamento e controle financeiro, bem como o sistema de registro e análise contábil. Assim parte-se para a análise dos seguintes quesitos para um diagnóstico aprofundado do setor.

- Lucratividade da empresa: análise dos históricos dos últimos exercícios contábeis e financeiros;
- Liquidez da empresa: verificar as disponibilidades e a imobilização da organização;
- Endividamento: monitoramento das condições da organização para honrar seus compromissos, pagamento de juros elevados, limite de crédito para com bancos e fornecedores;
- Receitas/Vendas da empresa: faturamento da empresa como um todo e também de produtos e serviços;
- Custos da Empresa: análise dos custos fixos e variáveis das operações;
- Sistema de Custos Gerenciais: forma como a empresa avalia seus custos, métodos e decisões utilizadas para rateios;
- Contabilidade fiscal atualizada e confiável: capacidade de informações confiáveis processadas pela contabilidade;
- Políticas de concessão de crédito: análise das decisões e prazos para com clientes;
- Políticas de cobranças: cálculo eficiente da inadimplência;
- Passivo trabalhista: respeito às convenções trabalhistas e existência de processos judiciais;
- Capacidade de investimento: capacidade dos sócios para aportar dinheiro no negócio, capacidade da empresa para arcar com seus investimentos;
- Integração e relacionamento com outras áreas da empresa: sintonia da área financeira com as demais áreas;
- Sistema de informações financeiras: existência de informações referentes a custos do negócio, conjunto de indicadores financeiros necessários à gestão da empresa.

A área financeira da empresa, como as demais é representada por uma pontuação e posteriormente pelo cálculo da média aritmética dos quesitos considerados, conforme TABELA 6:

Tabela 6 – Avaliação da Área Financeira

Avaliação da Área Financeira	
Itens de Avaliação – Financeira	Pontuação
Lucratividade da empresa	
Liquidez da empresa	
Endividamento	
Receitas/vendas	
Custos da empresa	
Sistema de custos gerenciais	
Contabilidade fiscal atualizada e confiável	
Políticas de concessão de crédito	
Políticas de cobrança	
Passivo trabalhista	
Capacidade de investimento	
Integração e relacionamento com outras áreas da empresa	
Sistema de informações financeiras	
<b>MÉDIA FINANCEIRA</b>	

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005)

### 2.2.2.3 Modelo da Fundação Nacional da Qualidade (2009)

A Fundação Nacional da Qualidade é o maior centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Instituída em 11 de outubro de 1991, instituição não-governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). A Instituição visa contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida.

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é um reconhecimento, sob a forma de um troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. O Prêmio busca promover (FNQ 2009):

- amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do de-

sempenho e, portanto, a melhoria da competitividade;

- ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Estudos recentes realizados pela FNQ compararam os índices econômico-financeiros de organizações usuárias do modelo e membros filiados à FNQ, com o desempenho das grandes organizações do setor da indústria, de serviços, do comércio e de instituições financeiras. As comparações comprovam que as organizações usuárias do modelo apresentam variação acumulada, no período entre 1999 e 2008, superior aos das grandes organizações dos setores nos itens: faturamento, margem de lucro, dividendos (FNQ 2009).

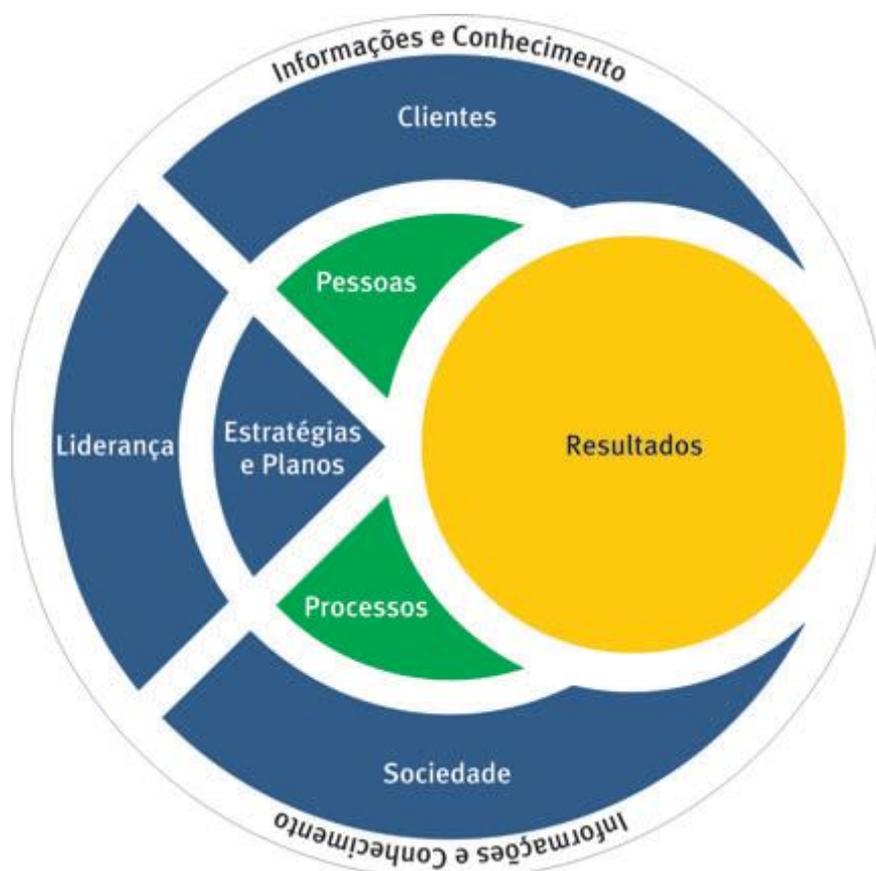
O Modelo da Excelência da gestão foi construído sobre um conjunto de conceitos fundamentais descritos na publicação Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão. Os fundamentos expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de classe mundial. Os fundamentos em que se baseiam os critérios de excelência, conforme FNQ (2009) são:

1. pensamento sistêmico
2. aprendizagem organizacional
3. cultura e inovação
4. liderança e constância de propósitos
5. orientação por processos e informações
6. visão de futuro
7. geração de valor
8. valorização das pessoas
9. conhecimento sobre clientes e o mercado
10. desenvolvimento de parcerias
11. responsabilidade social

Modelo de Excelência da Gestão

A FIGURA 5 representa a organização, considerada um sistema orgânico e

adaptável, que interage com o ambiente externo, demonstra também que os elementos, imersos num ambiente de informações e conhecimento se relacionam de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.



**Figura 5 – Modelo de excelência da gestão**

Fonte: FNQ 2009.

O modelo é concebido tendo como base os fundamentos citados anteriormente, sendo constituídos por oito critérios, sendo antecedido pela descrição do perfil da organização. O perfil e os critérios serão detalhados logo em seguida.

Perfil da organização:

Esse item não constitui um critério específico, mas uma apresentação geral da organização, propiciando uma visão global do negócio ou do ramo de atuação e seus principais desafios. Conforme o FNQ (2009), essa etapa inclui aspectos como relacionamento da organização com suas partes interessadas e um histórico de

busca da excelência. Escrita sob forma e redação livre, a apresentação de figuras ou tabelas que retratem os resultados e práticas de gestão presentes deve ser evitada, mas considerados posteriormente nos critérios do modelo.

O perfil conforme o modelo é dividido em cinco sub itens:

- Descrição da Organização: neste momento são descritos a Instituição, propósitos e porte, bem como forma de atuação, tipo de capital, data de fundação, origem, datas relevantes, descrição do negócio. Os Produtos e Processos: nesse item são elencados os principais produtos da organização, descrição sucinta dos processos principais do negócio e de apoio, principais equipamentos, instalações e tecnologias. Os sócios, mantenedores ou Instituidores: composição da sociedade, principais expectativas dos sócios; A força de trabalho. Clientes e Mercado, fornecedores e Insumos, a sociedade, parceiros e outras partes interessadas, como órgãos reguladores pertinentes.
- Concorrência e Ambiente Competitivo: informações sobre tipo de concorrência, parcela de mercado, concorrência indireta, fatores de diferenciação dos concorrentes, mudanças do ambiente competitivo. Desafios estratégicos que são barreiras em relação à manutenção da posição competitiva, possibilidade de alianças e estágio de novas tecnologias.
- Aspectos relevantes: refere-se aos requisitos legais e regulamentadores no ambiente da organização, como saúde ocupacional, segurança, proteção ambiental, eventuais sanções ou conflitos de qualquer natureza, pendências judiciais, contratuais e outras.
- Histórico da Busca pela excelência: cronologia e fatos relevantes da jornada da organização em busca da excelência e de melhor competitividade.
- Organograma: apresentar o organograma com os nomes dos respectivos responsáveis pelas funções, e o número alocado de pessoas em cada área.

## Liderança

Conforme FNQ (2009) esse critério aborda governança da organização, incluindo a transparência, a equidade, a prestação de contas, responsabilidade corporativa e considera os valores e princípios, o relacionamento ético e os riscos da organização. O critério Liderança é dividido em três aspectos: governança corporativa, e-

xercício da liderança e promoção da cultura de excelência e análise do desempenho da organização.

No item Governança corporativa, são abordados aspectos de implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o compromisso da organização com a excelência, sustentabilidade, com a transparência e com aumento do nível de confiança das partes interessadas. O QUADRO 2 apresenta as sete questões que avaliam o item governança corporativa:

<b>1.1 Governança Corporativa:</b>
a. Como a organização assegura a equidade entre sócios, mantenedores ou instituidores e protege os direitos das partes interessadas?
b. Como são estabelecidos e atualizados os valores e princípios organizacionais necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável?
c. Como a organização estabelece regras de conduta para os integrantes da sua administração e para a força de trabalho e trata as questões éticas, buscando assegurar um relacionamento ético com concorrentes e com as partes interessadas?
d. Como são identificados, classificados, analisados e tratados os riscos empresariais mais significativos, que possam afetar a imagem e a capacidade da organização de alcançar os objetivos estratégicos e de negócios?
e. Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas assegurando a transparência e considerando o envolvimento de todos os interessados nos temas tratados?
f. Como os fatos relevantes são prontamente comunicados à sociedade e às demais partes interessadas?
g. Como a direção presta conta das suas ações e resultados alcançados a quem a elegeu, nomeou ou designou?

#### **Quadro 2 – Critérios de Governança Corporativa**

Fonte: Adaptado de FNQ 2009.

O item Exercício da Liderança e Promoção da Cultura de Excelência aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem para o engajamento da força de trabalho e demais partes interessadas no êxito das estratégias e na promoção da cultura da excelência. Os critérios avaliados dentro desse quesito abordam desde a interação da liderança com os colaboradores, as práticas de mudanças e sua internalização pelos funcionários, até o estímulo a respeito de novas idéias e práticas, bem como a identificação e preparo de pessoas com potencial de liderança.

O último item de critério Liderança, análise do desempenho da organização, aborda os processos gerenciais que contribuem diretamente para verificar o desempenho operacional e estratégico da organização, em relação às metas e às informações comparativas do setor ou do mercado. Tópicos como identificação de necessi-

dades de informação, análise do desempenho estratégico, e o acompanhamento da implementação das decisões são apontados e verificados pelo modelo de avaliação.

## Estratégias e Planos

Segundo o FNQ (2009) esse critério aborda a formulação das estratégias, enfatizando a análise de tendências e fatores dos ambientes externo e interno, bem como a avaliação de alternativas estratégicas e do modelo de negócio. O critério subdivide-se em duas fases: formulação das estratégias e implementação das estratégias.

Com relação à formulação das estratégias o item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuam diretamente para a geração de estratégias consistentes e coerentes. O QUADRO 3 demonstra os questionamentos existentes no modelo.

<b>2.1 Formulação das estratégias:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Como é analisado o macroambiente e como são identificadas e analisadas as características do setor de atuação da organização e suas tendências?</li> <li>b. Como é analisado o mercado de atuação da organização e suas tendências?</li> <li>c. Como é analisado o ambiente interno da organização?</li> <li>d. Como são avaliadas as alternativas decorrentes das análises dos ambientes e definidas as estratégias da organização?</li> <li>e. Como é avaliado e definido o modelo de negócio competitivo em relação às estratégias definidas e às perspectivas dos mercados e do setor de atuação da organização?</li> </ul>

### **Quadro 3 – Critérios de Formulação das estratégias**

Fonte: Adaptado de FNQ 2009.

O item implementação das estratégias aborda a implementação de processos que contribuem para assegurar o desdobramento, a realização e a atualização das estratégias da organização. Os questionamentos levados em consideração para diagnosticar esse critério são: definição de indicadores estratégicos, estabelecimento de metas e objetivos de curto e longo prazo, planos de ação, recursos para implementação dos planos, comunicação estratégica, monitoramento e ainda o acompanhamento dos ambientes externo e interno da organização.

## Cientes

Conforme a FNQ (2009), esse critério aborda o conhecimento de mercado da organização, destacando a identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes. Também aborda a imagem, divulgação da marca, e dos produtos e como a organização se relaciona com os clientes, incluindo a avaliação da satisfação, da fidelidade e da insatisfação dos clientes.

O primeiro item dentro desse critério, imagem e conhecimento de mercado, tem como objetivo avaliar os processos gerenciais que contribuem diretamente para entender as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, verificar a contribuição da imagem da organização para a conquista de clientes e mercado. O QUADRO 4, demonstra os questionamentos necessários para avaliar a organização perante o critério.

<p><b>3.1 Imagem e conhecimento de mercado:</b></p> <p>a. Como o mercado é segmentado?</p> <p>b. Como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos, considerando, inclusive, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais?</p> <p>c. Como as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais, de ex-clientes e de usuários são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos e processos da organização?</p> <p>d. Como as marcas, os produtos, incluindo os cuidados necessários ao seu uso e os riscos envolvidos, e também ações de melhoria da organização, são divulgadas aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?</p> <p>e. Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização?</p> <p>f. Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e os mercados?</p>
---

**Quadro 4 – Critérios de Imagem e conhecimento do mercado**

Fonte: Adaptado de FNQ 2009.

Quanto ao item Relacionamento com clientes, são considerados os processos gerenciais que contribuem diretamente para a satisfação dos clientes e sua fidelização aos produtos e marcas. Alguns dos itens considerados pelo modelo são as formas e canais de relacionamento com clientes utilizados, tratamento das reclamações e solicitações dos clientes, como são avaliados índices de satisfação dos clientes, parcerias e programas de pós-venda.

## Sociedade

Esse critério aborda a responsabilidade e atuação socioambiental voltadas para o desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento social (FNQ 2009). O critério divide-se em dois itens: responsabilidade socioambiental, e desenvolvimento social.

No item responsabilidade socioambiental são verificados os processos que contribuem diretamente para a geração de produtos, processos e instalações, população e meio ambiente. O QUADRO 5 demonstra quais os quesitos considerados para análise.

<b>4.1 Responsabilidade socioambiental:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência?</li> <li>b. Como a organização se mantém preparada e estabelece procedimentos para responder às eventuais situações de emergência e potenciais acidentes visando prevenir ou mitigar os seus impactos adversos?</li> <li>c. Como os impactos sociais e ambientais dos produtos, processos e instalações assim como as políticas, ações e resultados relativos à responsabilidade socioambiental são comunicados à sociedade, incluindo cidades vizinhas?</li> <li>d. Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais e implementadas ações de melhoria visando o seu pleno atendimento?</li> <li>e. Como é propiciada a acessibilidade aos produtos e instalações da organização?</li> <li>f. Como a organização seleciona e promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável?</li> <li>g. Como a organização desenvolve parcerias, conscientiza, incentiva e envolve a força de trabalho, clientes, fornecedores e demais partes interessadas na implementação e apoio às suas ações e projetos ambientais?</li> </ul>

### **Quadro 5 – Critérios de Responsabilidade socioambiental**

Fonte: Adaptado de FNQ 2009.

Em relação ao item desenvolvimento social, dentro do critério de sociedade, são avaliados os processo gerenciais que contribuem diretamente para estimular o desenvolvimento social e promover uma imagem favorável da organização. Os questionamentos do modelo para verificação desses pontos vão desde a avaliação sobre as necessidades e expectativas da sociedade em relação à atuação social da empresa até as práticas de avaliação da imagem da organização perante a sociedade e comunidades vizinhas.

## Informações e Conhecimento

O critério aborda a orientação por informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes à organização. Divide-se em três itens: informações da organização, informações comparativas ativos intangíveis e conhecimento organizacional.

Em relação ao primeiro item, são avaliados os processos gerenciais que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, com apoio da tecnologia da informação, conforme lista o QUADRO 6.

<p><b>5.1 Informações da Organização:</b></p> <p>a. Como são identificadas as necessidades de informações e seu tratamento, para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?</p> <p>b. Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação, visando a atender às necessidades identificadas?</p> <p>c. Como é assegurar a atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos?</p> <p>d. Como a tecnologia de informação é utilizada para alavancar o negócio e promover a integração da organização com seus clientes, fornecedores e parceiros?</p> <p>e. Como é gerenciada a segurança das informações?</p>
--



**Quadro 6 – Critérios de Informações da Organização**

Fonte: Adaptado de FNQ 2009.

Já o item Informações comparativas aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a obtenção de informações de outras organizações, para poder comparar o desempenho e para melhorar processos e produtos. Através de critérios, como citação de fontes comparativas, atualização dessas fontes e confidencialidade, integridade e disponibilidades das fontes trocadas com outras organizações, são medidos os critérios de informações comparativas.

O item Ativos intangíveis e conhecimento organizacional aborda a implementação de controles que visam ao aumento do diferencial competitivo da organização por meio de criação, compartilhamento, desenvolvimento, retenção e proteção dos ativos intangíveis e, particularmente, do conhecimento que sustenta o desenvolvimento das estratégias e operações.

## Pessoas

O critério abarca a organização do trabalho, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como o estímulo ao desempenho de pessoas e equipes. Aborda também os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e com a organização promove a construção do ambiente propício à inovação e a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho. O critério divide-se em três itens: sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida.

No primeiro item, sistema de trabalho, são consideradas as informações sobre a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o alto desempenho das pessoas e das equipes. O QUADRO 7 demonstra detalhadamente os critérios estabelecidos:

<b>6.1 Sistemas de Trabalho:</b>
<p>a. Como a organização do trabalho é definida e implementada em alinhamento ao modelo de negócio, aos processos, aos valores e à estratégia da organização, visando ao alto desempenho e à inovação?</p> <p>b. Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente, e contratadas em consonância com as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da organização?</p> <p>c. Como as pessoas recém-contratadas são integradas à cultura organizacional, visando a prepará-las para o pleno exercício das suas funções?</p> <p>d. Como o desempenho das pessoas e das equipes é avaliado de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e ao desenvolvimento profissional das mesmas?</p> <p>e. Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a cultura da excelência?</p>

### **Quadro 7 – Sistemas de Trabalho**

Fonte: Adaptado de FNQ 2009.

O item capacitação e desenvolvimento aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a capacidade e desenvolvimento dos membros da força de trabalho. São consideradas na avaliação as necessidades de capacitação e desenvolvimento, os programas de capacitação e desenvolvimento, a forma de realização e concepção dos programas de aprendizagem, a eficácia desses programas e seu alinhamento aos objetivos estratégicos, e por fim, como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas.

O terceiro item do critério, qualidade de vida, foca a contribuição direta sobre a criação de um ambiente seguro e saudável e a obtenção do bem-estar, da satisfação e do comprometimento das pessoas. Tópicos como riscos à saúde ocupacional, necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho, bem estar, satisfação e comprometimento das pessoas, bem como a identificação dos fatores que influenciam e as práticas que a organização realiza para melhoria da qualidade de vida das pessoas, são considerados para avaliação.

## Processos

O critério aborda a definição, a análise e a melhoria dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Também aborda o estabelecimento de relações e o estímulo ao melhor desempenho dos fornecedores, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. Ainda questões econômico-financeiras voltadas para a sustentabilidade econômica do negócio são consideradas.

Em relação aos processos gerenciais, esse item aborda os procedimentos que contribuem diretamente para assegurar a excelência dos processos, assegurando produtos que atendam as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas. Nesse quesito, são avaliados os processos de agregação de valor a produtos e ao modelo de negócio da organização, os requisitos aplicáveis aos processos principais, requisitos estabelecidos.

Outro fator abordado são os processos de relacionamento com fornecedores, nos quais visa à melhoria da cadeia de suprimentos e ao comprometimento dos fornecedores e parceiros da excelência. Para essa análise verifica-se como a organização seleciona os fornecedores, a qualidade das parcerias, bem como a manutenção dessas, verificando as necessidades dos fornecedores, qualificação de fornecedores e parceiros, avaliação desses e estímulos à melhoria e inovação nos processos de fornecimento de produtos adquiridos. Outro fator importante de análise corresponde às práticas de responsabilidade socioambiental, saúde e segurança praticados pelos fornecedores.

Por fim, nesse critério são avaliados os processos econômico-financeiros. Esse item aborda a implementação de práticas que contribuem para a sustentabilidade econômico-financeira da organização. Assim o QUADRO 8 demonstra exatamente os critérios estabelecidos para essa análise.

**7.1 Processos Econômico-Financeiros :**

- a. Como são determinados os requisitos de desempenho econômico-financeiros da organização e gerenciados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?
- b. Como a organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais?
- c. Como a organização define os recursos financeiros e avalia os investimentos necessários visando a suportar as estratégias e planos de ação?
- d. Como são quantificados e monitorados os riscos financeiros da organização?
- e. Como é elaborado e controlado o orçamento visando assegurar o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro?

**Quadro 8 – Processos Econômico-financeiros**

Fonte: Adaptado de FNQ 2009.

**Resultados**

O critério engloba os resultados da organização, tanto os econômico-financeiros, clientes e mercado, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, como os relativos ao relacionamento com fornecedores. A avaliação dos resultados inclui análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação do atendimento dos requisitos das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

Para melhor representar os itens desse critério, o QUADRO 9 adaptou os questionamentos considerados pelo modelo do FNQ, esquematizando os itens de avaliação.

**Resultados**
**8.1 Resultados Econômicos-financeiros:**

Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos a gestão econômico-financeira, classificando-os segundo os grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.

**8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado:**

Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e aos mercados. Estratificar por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produtos, quando aplicáveis.

**8.3 Resultados relativos à sociedade:**

Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social. Estratificar os resultados por instalações, quando aplicáveis.

**8.4 Resultados relativos às pessoas:**

Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas, incluindo os sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida. Estratificar os resultados por grupos de pessoas, funções e quando aplicáveis por instalações.

**8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio:**

Apresentar os resultados dos indicadores relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.

**8.6 resultados relativos aos fornecedores:**

Apresentar os resultados dos indicadores relativos aos produtos adquiridos e a gestão de relacionamento com fornecedores. Estratificar os resultados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos adquiridos, quando aplicáveis.

**Quadro 9 – Resultados**

Fonte: Adaptado de FNQ 2009.

### 2.2.3 Análise dos Modelos de Diagnósticos Organizacionais

Conforme a literatura estudada, os meios de avaliação organizacional dividem-se em duas fases, os chamados sistemas de medição de desempenho, que utilizam os indicadores de desempenho baseados em uma estratégia deliberada como menciona Mintzberg (2000), após a implementação de um plano. Outra forma de abordagem da avaliação, conforme os três modelos anteriormente descritos, são as análises globais os quais se busca realizar um diagnóstico da gestão da organização, caracterizado por Padula e Vadon (1996) como avaliação global, por examinar todos os departamentos da empresa.

O primeiro modelo descrito, Berti (2001) possui o enfoque financeiro, em que se propôs uma análise baseada nos balanços e informações financeiras da organização. Na primeira e segunda fases do modelo Análise da estrutura de custos e Análise de balanço buscou-se apurar com o maior detalhamento possível os números da situação econômico-financeira da empresa, em seguida o autor menciona uma perspectiva mercadológica em que aborda informações mercadológicas e índices de avaliação de satisfação de clientes. Após essa etapa, menciona novamente duas avaliações financeiras, ponto de equilíbrio e capital de giro, e por fim, os indicadores de sensibilidade.

Ao analisar o modelo de Berti (2001), verifica-se uma grande riqueza de dados financeiros, através de indicadores que vão desde a análise de fluxo de caixa e capital de giro até índices e indicadores de sensibilidade e rentabilidade. Juntamente com os dados numéricos, o autor ainda agrega informações mercadológicas como mercado consumidor, fornecedor e posicionamento em relação à concorrência. No entanto, o modelo apresenta algumas limitações, por desconsiderar outros setores importantes da organização, como os processos produtivos, recursos e capital humano, capacidade de liderança, gestão do conhecimento e inovação, além de apresentar análises mercadológicas bastante superficiais. Outro fator importante não abordado pelo modelo foi o foco estratégico, em nenhum momento o autor menciona avaliações que mensurem os objetivos de longo prazo. Por apresentar um nível de detalhamento financeiro bastante grande, existe a possibilidade da ineficácia do modelo caso a organização não tenha todas as informações disponíveis, ou seja, o diagnóstico será de difícil aplicação pelo grau de detalhamento e grande necessidade

de informações financeiras nem sempre disponíveis em organizações que necessitam de análise ou processos de consultorias.

O segundo modelo de diagnóstico descrito, Fernandes e Berton (2005) caracteriza-se pelo enfoque departamental. Como fator positivo, destaca-se o balanceamento dos indicadores e análises, equilibrando-se entre os departamentos de marketing, recursos humanos, produção e operações e finanças. Embora não faça nenhuma relação de causa e efeito entre as áreas, o modelo considera, diferentemente do anterior, o planejamento estratégico como fase posterior ao diagnóstico. As desvantagens do modelo evidenciam-se pela superficialidade de abordagem das áreas específicas, não existe um aprofundamento teórico em cada perspectiva. Outro fator que chama atenção negativamente são as ausências de critérios socioambientais, como responsabilidade social e gestão ambiental, bem como a inexistência de consideração de intangíveis como capacidade para inovação, gestão do conhecimento. A metodologia de pontuação apresentada pelo modelo apresenta uma escala em linkert, pontuando de forma crescente as notas de cada item: no entanto, existem alguns pontos como análise das políticas e presença de estratégias que são dados qualitativos, porém analisados pelos autores de forma quantitativa, tornando vago o entendimento da metodologia de aplicação e apuração de pontos.

O terceiro modelo descrito é o da Fundação nacional da qualidade, utilizado no Brasil com ou sem adaptações por diversas entidades que trabalham com processos de qualidade. Na visão de Ferraz (2003), o FNQ é uma ferramenta inspirada na ISO 9000:2000, com melhoramentos. Entidades como o PGQP, SEBRAE, e outros utilizam o modelo com algumas adaptações para suas auditorias e premiações de qualidade, justificando a não descrição desses modelos neste trabalho.

O modelo de diagnóstico é mais completo que os anteriormente descritos, dividido em oito critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados; balanceia os indicadores considerando praticamente todas as áreas da empresa. Além dessa vantagem, possui origem e entidades internacionais como Prêmio *Malcom Baldrige National Quality Award*, obtendo assim credibilidade para influenciar entidades no Brasil. Outro fator bastante positivo é que o prêmio considera o modelo de gestão e o planejamento estratégico da organização quando existentes, podendo então ser utilizado antes ou mesmo como ferramenta de controle da estratégia, justificando-se pela sua metodologia de aplicação e apuração complexa e detalhada. Porém existem fatores que

necessitam de melhora para a sua utilização, como a perspectiva de resultados, que se torna muito genérica, não apresentando especificamente quais os índices econômico-financeiros que necessitam ser apurados. Outras desvantagens, como a complexidade dos itens, e a necessidade de um conhecimento técnico ou auditoria bastante preparada para sua execução, dificultam a utilização por pequenas empresas, exigindo a necessidade de um tempo maior para sua aplicação. Outro fator preponderante que se verifica é a falta de critérios para apuração de sistemas produtivos, dificultando seu uso para avaliação de linhas de produção. No entanto a maior desvantagem percebida ainda pelo sistema é que seu uso foca o processo de qualidade em si, e não a melhoria de resultados empresariais, não deixando clara a existência de uma relação direta entre esses dois pontos.

A partir do QUADRO 10, pode-se verificar um comparativo entre perspectivas, vantagens e desvantagens dos modelos de diagnósticos descritos e que servirão de base para a proposta deste trabalho.

Modelo/Ano	Enfoque	Perspectivas	Vantagens	Desvantagens
Berti 2001	Econômico- financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise de Custos</li> <li>▪ Análise de Balanços</li> <li>▪ Análise Mercadológica</li> <li>▪ Análise do Equilíbrio e Capital de Giro</li> <li>▪ Análise de Sensibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riqueza de dados financeiros;</li> <li>▪ Especificação dos dados mercadológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desconsideração de processos produtivos;</li> <li>▪ Não inclusão de avaliação de recursos humanos e liderança;</li> <li>▪ Falta de abordagens e perspectivas sócio-ambientais</li> <li>▪ Nenhuma menção a avaliação de gestão do conhecimento e inovação;</li> <li>▪ Avaliações superficiais mercadológicas;</li> <li>▪ Falta de foco estratégico.</li> <li>▪ Caso a organização não possua dados financeiros dificilmente poderá ser executado;</li> <li>▪ Processo pode ser muito longo pelo nível de detalhamento</li> </ul>

Fernandes e Berton 2005	Departamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketing</li> <li>▪ Recursos humanos</li> <li>▪ Produção/Operações</li> <li>▪ Finanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação balanceada considerando demais departamentos além do financeiro</li> <li>▪ Modelo considera o planejamento estratégico como fase posterior</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise superficial de cada departamento;</li> <li>▪ Inexistência de critérios de responsabilidade ambiental e social;</li> <li>▪ Inexistência de análise em intangíveis;</li> <li>▪ Avaliação quantitativa para dados qualitativos.</li> </ul>
FNQ 2009	Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderança</li> <li>▪ Estratégias e planos</li> <li>▪ Clientes</li> <li>▪ Sociedade</li> <li>▪ Informações e conhecimento</li> <li>▪ Pessoas</li> <li>▪ Processos</li> <li>▪ Resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação balanceada considerando ativos intangíveis;</li> <li>▪ Modelo reconhecido internacionalmente;</li> <li>▪ Considera o modelo de gestão da organização;</li> <li>▪ Metodologia de aplicação detalhada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação dos resultados muito genérica;</li> <li>▪ Exige um tempo grande para execução</li> <li>▪ Exigência de um auditor credenciado;</li> <li>▪ Pouco detalhamento em sistemas de produção se for aplicado em indústrias;</li> <li>▪ Pouco foco em resultados</li> <li>▪ Exagerado foco em processos.</li> </ul>

**Quadro 10 – Comparativos dos Modelos de Diagnósticos Organizacionais**

### 3 METODOLOGIA

Com a necessidade de entender o mundo que o rodeia, e valendo-se das suas capacidades, o homem necessita de conhecimentos precisos e seguros para a-  
guçar as suas percepções e obter assim suas certezas. Diante dessa necessidade,  
Gil (1987) afirma que ciência se relaciona com conhecimento. Silva (2003) esclarece  
o significado da palavra ciência quando explica que no aspecto etimológico, o termo  
vem do latim *Scientia*, que provém de *Scire*, que significa “aprender” ou “conhecer”.

Para Ferrari (1982), ciência é uma forma especial de conhecimento da reali-  
dade, relaciona-se com um conhecimento racional, reflexivo, sustentado numa lógica  
racional.

A definição de Lakatos (1983) é mais abrangente e relaciona ciência com mé-  
todo, mencionando ciência como um conjunto de conhecimentos racionais, certo e  
prováveis, obtidos metodicamente, sistematizados e verificáveis, que fazem referên-  
cia a objetos de uma mesma natureza. Portanto não há ciência sem a aplicação de  
método.

Os métodos têm como função garantir ao pesquisador a objetividade neces-  
sária ao tratamento dos fatos, oferecendo normas gerais destinadas à ruptura dos  
objetivos científicos com os do senso comum, possibilitando, assim, ao pesquisador,  
decidir sobre o alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da  
validade das generalizações (GIL, 2002). Vários são os conceitos utilizados para  
definir o que seja método. Para Trujillo (1970, p. 24) “método é a forma de proceder  
ao longo do caminho”. No entendimento de Cervo e Bervian (1977, p. 17), o método  
é “a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um  
fim dado ou um resultado desejado”.

A relação entre método e metodologia está na busca pelo conhecimento atra-  
vés de uma forma específica (SILVA 2003). Demo (2001, p.19) diz que metodologia  
“é uma preocupação instrumental. Trata as formas de se fazer ciência. Cuida dos  
procedimentos, das ferramentas, dos Caminhos.”

Ao se pensar em metodologia, percebe-se a inexistência de um único método,  
mas ao contrário a multiplicidade deles, procurando atender as necessidades con-  
forme o assunto e a finalidade da pesquisa, bem como as várias atividades da ciên-

cia (SILVA 2003).

Para finalizar observam-se alguns objetivos da metodologia científica citados por Silva (2003):

- distinguir ciência das demais formas de obtenção do conhecimento;
- desenvolver no pesquisador uma atitude investigativa;
- estabelecer relações entre o conhecimento estudado atualmente com os existentes;
- promover possibilidades para leitura crítica da realidade;
- sistematizar atividades de estudo;
- integrar conhecimentos;
- desenvolver postura holística, na superação da fragmentação dos conhecimentos;
- orientar na elaboração de trabalhos científicos;
- desenvolver o espírito crítico.

Assim o trabalho proposto é uma pesquisa científica da área das Ciências Factuais Sociais. Segundo Gil (1999), no campo das ciências sociais e humanas desenvolve-se a pesquisa social que pode ser definida como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

### **3.1 Classificação da Pesquisa**

São inúmeros os tipos de classificação de pesquisas utilizadas pelos autores de uma maneira geral. No entanto, a grande maioria menciona que as pesquisas sociais podem ser classificadas através da forma de abordagem do problema, quanto aos seus objetivos e ainda em relação aos procedimentos de coletas de dados.

### 3.1.1 Classificação quanto à forma de abordagem do problema

Conforme Gonçalves e Meirelles (2004), com relação à abordagem do problema as pesquisas dividem-se em dois níveis: qualitativas e quantitativas.

Chiazotti (1995) menciona que a pesquisa qualitativa é uma designação que ampara correntes de pesquisas muito distintas, que se baseiam em alguns pressupostos contrários ao modelo experimental. Beuren et al (2003) mencionaram que a pesquisa qualitativa pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Os autores ressaltam também que esse tipo de pesquisa poderá contribuir num maior nível de profundidade para o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Hair Jr, et al (2005) definem que dados qualitativos representam descrições de coisas sem a atribuição direta de números, coletados geralmente através de entrevistas semi ou não estruturadas.

Já a pesquisa quantitativa é caracterizada por Beuren et al (2003) pelo emprego de quantificações tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde a mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Na concepção de Hair Jr et al. (2005), as pesquisas quantitativas são mensurações em que números são usados diretamente para representar as propriedades de algo. Como são registrados em números, os dados necessitam de uma análise estatística para melhorar a sua interpretação.

Gonçalves e Meirelles (2004) simplificam os conceitos, diferenciando as tipologias de forma simples: pesquisas qualitativas apresentam dados de natureza interpretativa e semântica, enquanto que nas pesquisas quantitativas os dados são representados de forma métrica, tendo como elemento de apoio central a linguagem matemática como forma de expressão e tratamento.

Considerando ambos os conceitos e os objetivos desta pesquisa do ponto de vista da abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa porque envolve dados descritivos, obtidos com o contato e observação direta do pesquisador e os sujeitos de pesquisa. Após a coleta desses dados, o pesquisador tenta

compreender detalhadamente os significados e características situacionais de cada perspectiva concebida no instrumento de pesquisa.

Com a intenção de compreender um fenômeno específico em profundidade, ouvindo o que as pessoas têm a dizer, explorando suas idéias e formas de fazer as coisas na organização, não se permitem análises métricas, pelo contrário, necessita-se de reflexões, análises e interpretações através de respostas coletadas e dados transcritos de forma semântica, abordando assim o problema de forma qualitativa.

### 3.1.2 Classificação quanto aos objetivos

Segundo Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas em relação aos seus objetivos gerais em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

A pesquisa exploratória, na concepção de Malhotra (2001), possui como objetivo principal prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Esse tipo de pesquisa é utilizado em casos nos quais é indispensável definir o problema com maior precisão, identificar recursos relevantes de ação ou conseguir dados, antes que se possa desenvolver uma abordagem.

Gil (2003) menciona que pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou construir hipóteses. Pode-se dizer então que essas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de suas intenções. Beuren et al (2003) complementam essa idéia mencionando que uma das características do estudo exploratório consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatório anteriormente.

A pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL 1999). Tem como uma das suas características mais significativas a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Andrade (2002), apud Beurer et al (2003), destaca que a pesquisa descritiva se preocupa em observar fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim os fenômenos são estudados, mas

não manipulados pelo pesquisador.

O estudo descritivo, de acordo com Gil (2002), tem por objetivo estudar características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física mental etc. Com isso o estudo descritivo exige uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados, cujo objetivo é conferir validade científica à pesquisa.

O terceiro grupo classificado de pesquisa são as explicativas. Gil (2002) menciona que esse tipo de estudo permite identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse tipo de pesquisa é o que mais aprofunda os fatos, o conhecimento da realidade, porque explica a razão das coisas. Por isso é o tipo mais complexo e delicado de trabalho.

Na visão de Andrade (2002, p. 20).

a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa mais complexa, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes. A pesquisa explicativa tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, o porquê das coisas e por esse motivo está mais sujeita a erros.

Lakatos e Marconi (2001) subdividem as pesquisas explicativas em experimentais e *ex-post-facto*. A primeira é caracterizada por manejar diretamente variáveis relacionadas com os objetivos do estudo, investiga-se o porquê dos fenômenos. Na segunda, as razões e fenômenos já ocorreram, deixando o pesquisador impossibilitado de agir sobre eles.

Após apresentação teórica dos tipos de pesquisas, conforme a classificação por objetivos, define-se esta pesquisa como exploratória. Com o objetivo de revisar a literatura existe para então desenvolver um método para diagnosticar a organização antes do processo de planejamento estratégico, ou seja, por não conhecer os eventuais problemas e seus sintomas na organização, o caminho é um estudo exploratório. Essa argumentação sustenta-se com base na citação de Gonçalves e Meirelles (2004) que mencionam que o estudo exploratório pode ser entendido como um processo de investigação que leva ao diagnóstico, à descoberta do verdadeiro problema, das questões que causam os sintomas.

Outro argumento que reforça o posicionamento exploratório da pesquisa é a questão de necessidade de aprofundamento em relação ao tema da pesquisa, pois o presente instrumento necessita de uma análise detalhada de cada perspectiva a-

pontada no modelo de avaliação.

### 3.1.3 Classificação quanto aos procedimentos de coleta de dados

Gil (2002) menciona a existência de dois grupos de delineamento de pesquisas em relação aos métodos adotados para a coleta de dados: as fontes de papel e aquela cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental e no segundo estão as pesquisas experimental, *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso.

Para fins de construção e embasamento teórico deste trabalho serão analisados os conceitos das técnicas de pesquisa bibliográfica, documental, e estudo de caso.

Por pesquisa bibliográfica, Gil (2002) define aquela desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, periódicos, e artigos científicos. Embora todo o trabalho científico necessite dessa base conceitual, existem pesquisas que são exclusivamente bibliográficas como aquelas de relatos sobre ideologias, posições históricas frente a determinados problemas. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, permitindo ao pesquisador reunir dados muito dispersos pelo espaço.

Silva (2003) explica que a pesquisa documental difere da bibliográfica por utilizar material que ainda não recebe um tratamento analítico ou que pode ser reelaborado, suas fontes são muito mais diversificadas e dispersas. A pesquisa documental tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo o gênero dos diferentes domínios da atividade humana.

Gil (1999) afirma que a pesquisa documental apresenta vantagens como: (a) os documentos constituem fonte rica e estável de dados; (b) como subsistem ao tempo, tornam-se importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica; (c) custo baixo, se comparado com o das outras pesquisas; (d) não exige contato com os sujeitos da pesquisa.

Sobre o estudo de caso, Triviños (1990) define que essa técnica tem como objetivo analisar profundamente uma unidade. As características são fornecidas por

duas circunstâncias: a natureza e abrangência da unidade ou a complexidade estabelecida por suportes teóricos, que servem de direção para o trabalho do investigador.

Segundo Yin (2005), os estudos de casos buscam descrever a estratégia preferida, quando se utilizam questões do tipo “como” e “por que”, quando o investigador possui pouco controle sobre os acontecimentos ou quando o objetivo está em fenômenos contemporâneos, incluídos em algum contexto da vida real, conforme demonstra o QUADRO 11.

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>FORMA DE QUESTÃO DE PESQUISA</b>	<b>EXIGE CONTROLE SOBRE EVENTOS COMPORTAMENTAIS?</b>	<b>FOCALIZA ACONTECIMENTOS CONTEMPORÂNEOS?</b>
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por que	Não	Sim

**Quadro 11 – Situações Relevantes para diferentes estratégias de Estudo de Caso**

Fonte: Yin (2005)

Assim, quanto ao procedimento de coleta de dados, a presente pesquisa classifica-se como bibliográfica. É a primeira em que os dois objetivos específicos iniciais mencionam a descrição do modelo de Planejamento estratégico de Estrada e ainda estudar, descrever e analisar os modelos de diagnósticos organizacionais existentes caracterizam o método de pesquisa bibliográfica. Para conceber o objetivo de desenvolver um roteiro estruturado de análise, da mesma forma a coleta foi realizada através de estudo bibliográfico e telematizado, e foram coletados materiais de autores específicos de todas as perspectivas propostas. Conforme menciona GIL, (2002) isso permitiu o embasamento teórico para possíveis propostas e análises interpretativas de dados.

### **3.2 Delimitação da pesquisa**

Lakatos e Marconi (2001) afirmam que para evitar uma abordagem muito ampla do fenômeno, a pesquisa deverá ser delimitada na identificação de fatores específicos, fatores esses essenciais para o alcance dos objetivos em estudo, e para um entendimento da pesquisa.

Dessa forma, o presente trabalho foi limitado a desenvolver um modelo de diagnóstico organizacional, para avaliar a organização antes da implementação do planejamento estratégico organizacional, considerando o ambiente interno e externo de uma Indústria de Grande Porte.

### **3.3 Formulação do problema**

De acordo com Silva (2003), problemas são fenômenos ou fatos que ainda não possuem explicações ou soluções, e são objetos de discussão, na área de domínio do conhecimento em estudo. É o cerne da questão estudada.

Gil (2002) menciona que os interesses pela escolha de um problema de pesquisa são determinados pelos mais diversos fatores. Os mais importantes são: os valores sociais do pesquisador e os incentivos sociais. Assim construir um problema de pesquisa não constitui tarefa fácil, a sua formação exige a observação de procedimentos rígidos e sistemáticos, com tarefas como imersão sistemática no objetivo, estudo da literatura existente e discussão com pessoas que acumulam experiência prática no estudo.

Dessa forma, o problema proposto para este trabalho consistem em: Qual o modelo de diagnóstico organizacional adequado para avaliar a organização, antes da execução do planejamento estratégico empresarial?

Para responder à proposta, utilizou-se a pesquisa bibliográfica para então construir um modelo de diagnóstico organizacional, o qual possibilite uma base de informações para a futura implementação do modelo de planejamento estratégico proposto por Estrada (2007).

### 3.4 Coleta de Dados

De acordo com Gil (2002) os dados coletados numa pesquisa dividem-se em dois tipos: primários e secundários. Os dados primários são aqueles colhidos através de livros de leitura corrente, livros de referência informativa, remissiva, publicações periódicas e impressos diversos. Outra modalidade citada por Gil (2002) são as fontes secundárias realizadas através de formulários, questionários estruturados ou entrevistas.

Andrade (1999) menciona que, para a coleta de dados, é indispensável organizar um plano, que especifique os pontos da pesquisa e os critérios para a seleção dos possíveis entrevistados e dos informantes, que responderão aos questionamentos ou formulários.

Lakatos e Marconi (2001) afirmam que as principais técnicas de coleta de dados são: a análise dos documentos e assuntos publicados, entrevistas, questionários e a observação direta.

A coleta foi realizada através de fontes primárias como: fontes bibliográficas obtidas por consultas privativas, teses e dissertações, por aquisição própria de livros, bibliotecas virtuais, revistas de administração, e sistemas de busca via *Internet*.

### 3.5 Relatório

Conforme Gil (2002) o relatório do estudo de caso é caracterizado por um grau menor de formalidade, apresentado em forma de dissertação. No presente relatório, estão descritos o modelo de planejamento estratégico de Estrada (2007), a descrição e posterior análise dos modelos de diagnósticos organizacionais, a proposta do modelo de Diagnóstico objetivo geral deste trabalho.

No próximo capítulo será detalhado o modelo de diagnóstico organizacional e suas fases a ser aplicado no estudo de caso citado.

## 4 MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PROPOSTO

Ao analisar os diversos modelos, devidamente citados e descritos no referencial teórico, o presente modelo tem como intenção complementar as lacunas deixadas pelos anteriores. Por não mencionar o planejamento estratégico e por entender que o Modelo de Estrada propõe uma fase anterior à formulação da visão de futuro, denominada avaliação organizacional, o presente estudo, pretenda exatamente analisar a gestão da organização para então implementar o planejamento estratégico de forma mais eficaz.

Dentre os modelos já citados, entre Buchele (1972) e Tavares (2000), verificou-se uma defasagem principalmente nas áreas citadas, a ausência de aspectos recentes na área de administração de empresas, como conhecimento, capital humano, tecnologia da informação, subsistemas de recursos humanos; isso desqualifica e torna os modelos desequilibrados com a realidade empresarial atual.

Já o modelo proposto por Berti (2001) avalia com consistência a área financeira, menciona também a área de mercado, mas contém carências em outras como: administrativa, produção, conhecimento, tecnologia e responsabilidade social e ambiental.

O outro modelo escolhido e descrito por este trabalho, Fernandes e Berton (2005) já considera as áreas tradicionais da gestão atual como marketing, produção, recursos humanos e finanças, porém de forma superficial, não aprofundando os elementos que a compõem. Também não menciona áreas como conhecimento, sociedade, meio ambiente, tornando seu modelo incompleto e superficial.

O terceiro modelo descrito no referencial teórico desta pesquisa, e o mais completo e atual é o do FNQ, utilizado como base para as avaliações da qualidade de diversos órgãos no Brasil. O modelo propõe de forma equilibrada uma avaliação de operações, considerando também a relação da empresa com seus *stakeholders*. Porém a maioria das questões está relacionada com os processos de qualidade, sendo mais adequada para trabalhos de auditoria da qualidade. Outro aspecto que chama atenção no modelo do FNQ é a ausência de critérios e campos visando a Avaliar sistemas de produção, planejamento e controle da produção, dificultando sua utilização por indústrias. Em suma, o modelo foca nos processos de qualidade, e não nos resultados da organização.

Após analisar os modelos estudados e sob o enfoque de considerar posteriormente a execução do planejamento estratégico, o modelo apresentado neste trabalho, tem como intenção complementar o modelo de Gestão Estratégica de Estrada (2007), propondo então a avaliação da organização sob sete perspectivas: estrutura, marketing, produção e operações, pessoas, finanças, conhecimento e sociedade. Conforme pode ser observado na FIGURA 6, essas áreas integram o modelo de avaliação que trará subsídios para um futuro diagnóstico, verificando o estágio de gestão da organização antes da implementação do planejamento estratégico organizacional.



**Figura 6 – Perspectivas do Modelo de Diagnóstico Proposto**

As sete fases descritas são subdivididas dando uma maior dimensão e detalhamento. A primeira perspectiva, Estrutura, é dividida sob cinco campos: desenho-

organizacional, estratégias e planos, relações de poder, cultura organizacional, gestão corporativa. A segunda perspectiva, Marketing, dividida em sistema de informação, estratégias e posicionamento, composto, gestão de vendas, comunicação. A terceira perspectiva, Produção e Operações são divididas em: sistema de produção, planejamento e controle da produção, estoque, controle da qualidade e produtividade, logística e distribuição. A quarta área, Pessoas, divide-se em: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento, monitoramento. A perspectiva Finanças divide-se em: controles financeiros, e resultados financeiros. A perspectiva conhecimento divide-se em tecnologia da informação e gestão do conhecimento, e por fim a área denominada Sociedade, é dividida em responsabilidade social e responsabilidade ambiental.

A FIGURA 7 demonstra em esquema a organização do modelo descrito acima, e possui a intenção de graficamente melhor expressar o plano para a realização do diagnóstico final.

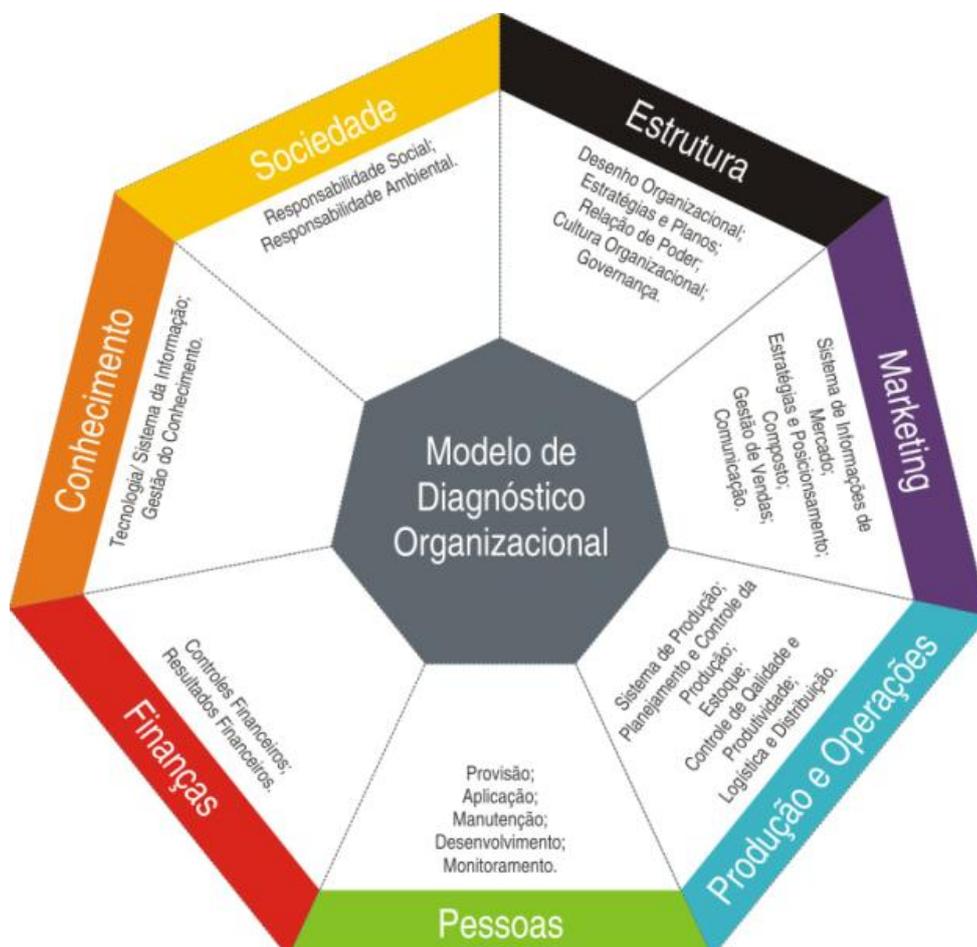


Figura 7 – Modelo de diagnóstico Organizacional proposto

O Modelo foi concebido para ser aplicado em empresas estruturadas. Entende-se por empresas estruturadas, aquelas que possuem uma organização funcional ou departamental, com pelo menos contendo as quatro áreas básicas de gestão: Marketing, Produção, Recursos Humanos e Finanças.

A aplicação do Método foi pensada e sistematizada pela utilização de um formulário de Avaliação, conforme ANEXO1. Cada um dos sete campos deverá vir centralizado e mesclado em destaque no início de cada página. Logo na linha abaixo deverá aparecer o Subitem da perspectiva, e na outra linha abaixo a coluna deverá ser segmentada em quatro partes: Práticas, em que deverá vir explicito o questionamento para avaliação, prioridade representada de 1 a 3, sendo 1 prioridade maior, dois intermediária e três prioridade menor. No próximo segmento da coluna constarão as respostas, obtendo três opções sim, não e em parte, e por fim as observações pertinentes a cada questão ficando a critério de cada aplicador. O QUADRO 12, representa a organização acima descrita. O modelo ainda poderá ser adaptado através das prioridades, conforme demonstra a coluna de mesmo nome no Anexo A.

1. ESTRUTURA			
1.1 Desenho Organizacional			
Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
1. Existem organogramas formais determinando o grau hierárquico e de responsabilidade dentro da empresa?		<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
2. Os Organogramas (caso existam) estão atualizados?		<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
3. Os Organogramas (caso existam) estão em locais acessíveis onde todos possam visualizá-los?		<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
4. Estão bem claros e definidos os departamentos da empresa?		<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
5. A organização divide as unidades de acordo com os produtos ou projetos?		<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
6. A organização concebe as unidades com base em elementos territoriais, ou mercados-alvo?		<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
7. A organização divide sua organização por clientes chaves?		<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

**Quadro 12 – Modelo de Formulário Perspectiva Estrutura – Modelo de Diagnóstico Organizacional**

A seguir será descrita detalhadamente cada perspectiva e suas subdivisões, argumentando e detalhando as práticas utilizadas.

## 4.1 Estrutura

A primeira perspectiva de avaliação, apresentada pelo modelo, chama-se Estrutura. Os demais campos são interligados e busca-se com a análise desse primeiro, verificar aspectos como desenho organizacional, o modo de pensar da empresa, bem como sua personalidade e as relações de poder que envolvem a organização e como isso se traduz nas responsabilidades e tomadas de decisão.

Masiero (2007) declara que uma empresa ou empreendimento pode ser definida como um grupo de pessoas trabalhando conjuntamente na busca de objetivos e metas comuns aos seus propósitos e à sua missão. Nesse contexto de organização, as funções administrativas necessitam ser executadas por profissionais ou uma organização que administre as atividades em um bom nível.

A primeira perspectiva de avaliação divide-se em: Desenho Organizacional, Estratégias e Planos, Relações de Poder, Cultura organizacional e Governança. Conforme demonstrado na FIGURA 8.

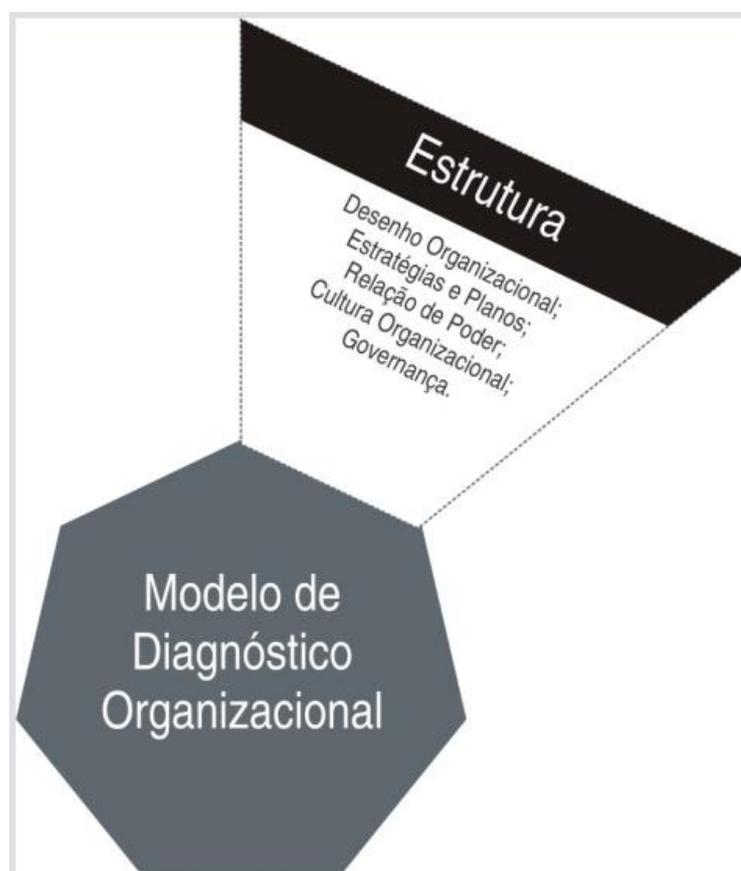


Figura 8 – Perspectiva Estrutura – Modelo de Diagnóstico Organizacional

Segundo D'Ascenção (2001) desenho organizacional significa a sistematização dos componentes de uma organização, dispendo-os de forma racional e lógica, de maneira eficiente e eficaz, evitando o desperdício de recursos materiais, humanos, financeiros e de tempo, visando à consecução de seus objetivos e sua missão socioeconômica. Essa fase é abordada no presente trabalho, conforme o conceito de Araújo (2005) que menciona desenho ou arquitetura organizacional como a forma sistemática de agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando à melhor adequação da estrutura organizacional.

Portanto, as questões relativas ao desenho organizacional buscam entender como a organização fraciona as atividades de trabalho, bem como os processos de comunicação entre essas frações e a interação entre os departamentos.

A segunda subdivisão da perspectiva Estrutura denomina-se estratégias e Planos. Embora o presente instrumento tenha por objetivo avaliar a organização antes do Planejamento estratégico, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que uma organização, embora não tendo a intenção deliberada de realizar uma ação já possui um padrão de comportamento com o decorrer do tempo. Essa possibilidade sustenta cientificamente a perspectiva aqui mencionada. As questões buscam identificar exatamente a tomada de decisão, se baseada em fatos e históricos passados e com análise do ambiente. Além desse objetivo de coleta, as questões levam o analista a verificar a existência de consciência do empresário sobre a importância de uma visão de futuro, a existência de metas, e a consciência dos campos e etapas do planejamento estratégico.

O próximo subitem denomina-se relações de poder. Inicialmente o modelo de diagnóstico, dentro desse campo, visa a descobrir qual a forma de influência que o líder da organização realiza para gerir a empresa. O conceito que norteou essa construção partiu da afirmação de Robbins (2005) que se refere a poder como a capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de modo que B aja de acordo com os desejos de A. Essa definição implica a descoberta também da relação de dependência e visa a descobrir o poder de influência e apenas o poder legítimo, adquirido somente pelo cargo.

A perspectiva propõe descobrir os vieses de relacionamento entre liderança e subordinados, as bases de poder exercidas dentro da empresa, o poder dos grupos de influência e ainda a realidade política dentro da organização. Essa definição também se baseou no que Robbins (2005) afirma ser comportamento político organiza-

cional, ou seja, aquelas atividades que não são exigidas como parte do papel formal de alguém, mas que influenciam, ou tentam influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens dentro da organização.

Após essa análise, o modelo passa a verificar a situação acerca da cultura organizacional. Robbins (2005) caracteriza cultura organizacional como um sistema de significados partilhados mantido por seus membros, que distingue a organização de outras. Já o conceito de Srour (1998) menciona cultura organizacional como um objeto decifrável: ainda que moldada com a argila das representações imaginárias e dos símbolos, das imagens e das idéias, configura relações de influencia e adesão entre agentes coletivos bem definidos. Assim essa perspectiva busca identificar a intensidade da cultura, as histórias que influenciam a organização, os rituais que reforçam os valores chaves da empresa, os símbolos que lembram esses valores, a linguagem, ou seja, a maneira de identificar os membros de uma organização, e por fim os modelos mentais subentendidos mas presentes na forma de os executivos e gestores tomarem decisões.

A perspectiva de Estrutura encerra-se com o campo Governança. Conforme o Conselho Brasileiro de Governança corporativa o termo significa o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis do país. No passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho entre a Propriedade e a Gestão. Assim o modelo propõe inicialmente descobrir a existência de um conselho administrativo que garanta esse grau de profissionalização necessário para uma gestão eficaz, além de verificar o preparo da alta gestão para gerir de forma profissional a organização, além de buscar o entendimento sobre o relacionamento do conselho administrativo e as demais áreas da empresa, caso ele exista.

## 4.2 Marketing

O campo de avaliação de marketing consiste em verificar na empresa todos os aspectos mercadológicos ligados à atividade empresarial. Dessa forma o conceito de marketing que embasou essa fase do trabalho foi apoiado em Kotler (2000), que cita a área como a função empresarial que possui três objetivos principais: primeiro, o de identificar as necessidades e os desejos dos consumidores, segundo determinar qual o mercado-alvo que a organização pode atingir com qualidade e eficiência e, terceiro, planejar produtos e serviços adequados a esses mercados.

A perspectiva Marketing divide-se nos campos: Sistema de Informações de Mercado, Estratégias e Posicionamento, Composto, Gestão de Vendas, Comunicação, conforme demonstra a FIGURA 9.



Figura 9 – Perspectiva Marketing – Modelo de Diagnóstico Organizacional

Para atingir o primeiro objetivo de identificar desejos e demandas do mercado, o modelo propõe avaliar a existência de um sistema de informações de Marketing, que de acordo com Kotler (2000) constitui-se de pessoas, equipamentos e pro-

cedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias de maneira precisa e oportuna para os que tomam decisões de marketing. Assim o modelo inicialmente busca descobrir a existência de registros internos, pesquisa sistemática de mercado, existência e utilização de sistemas de gerenciamento de clientes, conhecimento e correta segmentação de mercado a partir da análise das informações de mercado, além de pesquisa de satisfação dos consumidores.

O segundo campo da perspectiva de Marketing foca exatamente a análise dos resultados da primeira parte, ou seja, a verificação de como a empresa posiciona-se perante seus clientes, De acordo com Cobra (2009), posicionamento é a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência. Ainda dentro dessa avaliação de posicionamento, a perspectiva espera elucidar as estratégias utilizadas pela organização para então atingir o posicionamento esperado. Portanto, questões de avaliação sobre orientação da empresa para o marketing, avaliação dos concorrentes, eficácia das ações sobre os clientes-alvo, e a análise sistemática do ambiente para a tomada de decisão são contempladas no modelo.

Em seguida, a avaliação da empresa será realizada pelo composto de marketing. Kotler (2000) qualifica o composto, ou mix de marketing, como o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. Mc Carthy, citado por Kotler (2000), classificou essas ferramentas e denominou-as de 4 P's: Produto, Preço, Praça e Promoção. Dessa forma o modelo de diagnóstico verifica as ações da empresa em relação à administração de produtos, estratégias de marca, embalagem, rotulagem, desenho do produto, garantia, assistência técnica. Em relação ao composto Preço, foram concebidos pelo modelo os seguintes quesitos: estabelecimento do preço, adequação do preço, variações. Sobre o item Praça, como o modelo prevê avaliação de indústrias, questões sobre seleção de canais foram enfatizadas, como decisão do estabelecimento do canal, objetivos e restrições do canal, intensidade do canal, distribuição e exposição do ponto de venda caso esse exista. Os itens sobre promoção foram desdobrados em gestão de vendas, e comunicação, com a intenção de melhor detalhar essa fase de avaliação.

Após a verificação dos aspectos de produto, preço e distribuição o modelo

prevê avaliação na gestão de vendas. Analisa aspectos como análise de realização de um planejamento sistematizado de vendas, organização, gestão da equipe de vendas, estratégias bem delimitadas e alinhadas com marketing e ainda liderança e controle dos processos e resultados. Outro aspecto que o modelo avalia é a gestão de clientes e o monitoramento e realização de ações de pós-venda. A participação dos vendedores e a maturidade da empresa nesse aspecto serão fundamentais para um planejamento estratégico eficaz, com foco no mercado.

Por fim a perspectiva Marketing aborda o campo Comunicação. Por comunicação, Kotler (2000) afirma que após a concepção de um produto atraente com preço acessível as organizações necessitam comunicar-se com seu público. Assim o autor define de uma maneira simplificada que comunicação é a construção de um diálogo interativo entre a empresa e seus clientes que ocorre em estágios antes da venda direta. Será necessário um questionamento não só sobre como a empresa chegará ao seu cliente, mas principalmente sobre como tornar a organização acessível para que também o cliente encontre a empresa.

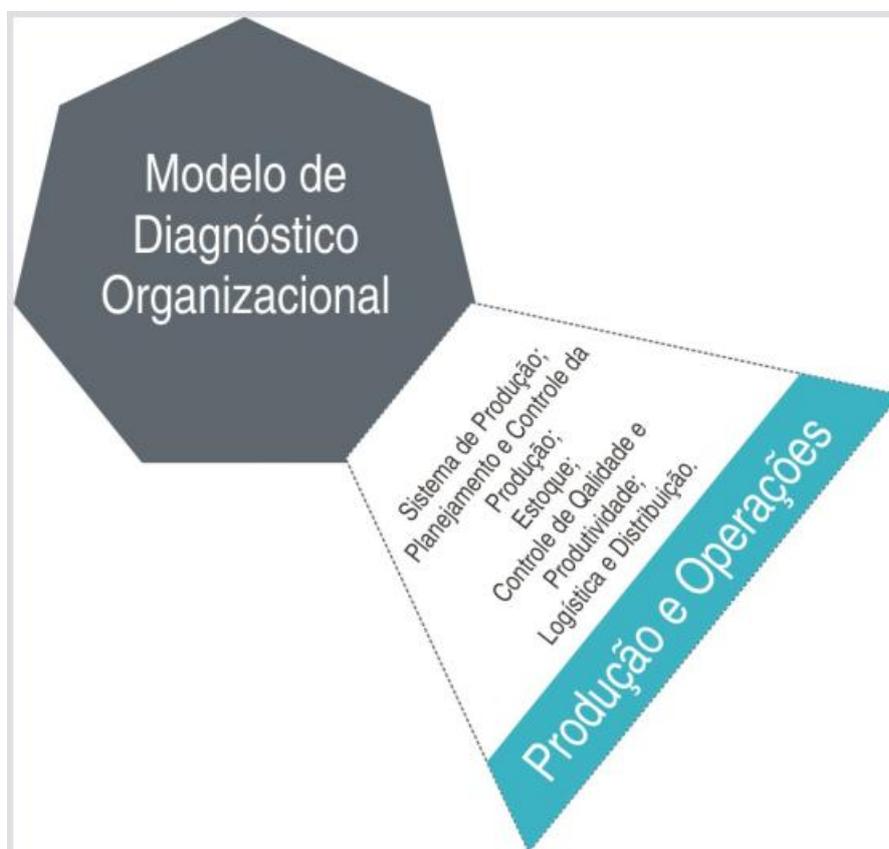
Assim, o modelo prevê na perspectiva comunicação aspectos de avaliação como: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e canais de marketing direto, incluindo comércio eletrônico. Além dos aspectos de avaliação do mix de propaganda, o modelo verifica os resultados das estratégias, inclusive questionando a empresa sobre a existência de indicadores de resultados em sua estratégia de comunicação.

### **4.3 Produção e Operações**

O campo de avaliação denominado pelo Modelo como Produção e Operações tem como objetivo principal verificar as atividades orientadas para a produção de um bem físico. Para orientar o escopo dessa avaliação, o conceito de Moreira (2008) traduz administração da produção e operações como o planejamento, a organização, a direção e o controle das operações produtivas, de forma a se harmonizarem com os objetivos da empresa.

A perspectiva Produção e Operações divide-se nos seguintes campos: Sistema de Produção, Planejamento e Controle da Produção, Estoque, Controle da Qua-

idade e Produtividade, Logística e Distribuição, conforme demonstra a FIGURA 10.



**Figura 10 – Perspectiva Produção e Operações – Modelo de Diagnóstico Organizacional**

Nesse sentido, o modelo de diagnóstico inicialmente questiona a organização sobre o Sistema de Produção, ou seja, o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens (MOREIRA 2008). As questões buscam descobrir o enquadramento da organização nas classificações de produção contínua ou fluxo contínuo, por lotes ou encomendas com fluxo intermitente, ou ainda se a organização produz por meio de projetos.

O próximo quesito verifica as questões relativas ao Planejamento e Controle da Produção. Nesse campo, verifica-se a existência de uma projeção de capacidade produtiva, a existência e dimensionamento do Plano Mestre de Produção, a existência de objetivos da programação e controle da produção, a organização do Departamento de Planejamento e Controle da Produção, além de aspectos como a existência e eficiência do Planejamento Agregado, leiaute, engenharia de produto ade-

quada.

Em seguida o campo Estoque busca avaliar a gestão eficiente de materiais. É importante ressaltar que, conforme Bulgacov (1999), os estoques em um sistema de produção são constituídos por produtos acabados, componentes de produtos e matérias-primas mantidas sem a adição de valor, durante um determinado tempo. Dessa forma, o modelo propõe a avaliação em termos de dimensionamento e controle dos estoques, em que se avalia a previsão, os custos dos estoques, o nível, e a existência por parte do departamento ou da empresa de uma classificação. Além disso, o modelo prevê a verificação de avaliação dos estoques, bem como o método utilizado para reposição, além de também avaliar o departamento ou a função de compras organizacional.

O quarto campo, denominado Controle da Qualidade e Produtividade, tem como objetivo avaliar o controle da organização em relação aos seus métodos. Moreira (2008) conceitua o termo controle como um processo usado para manter um certo fenômeno dentro de um padrão preestabelecido. Assim, quando se fala em controle da qualidade industrial, pode-se entender como um processo que nos permita medir o nível atual de qualidade de um produto, compará-lo com um padrão desejado e agir para corrigir os desvios.

Em relação aos processos administrativos, o modelo propõe avaliar a organização através das ferramentas de organização sistemas e métodos. Sobre os itens avaliados em produtos finais industriais o modelo aborda avaliação sobre controle final de produto acabado, fases do processo de produção, alinhamento do controle da qualidade com a manutenção, eficiência da qualidade, existência de normas de certificação. Sobre processos administrativos, o modelo avalia a organização dos processos e a existência de ferramentas como quadro de dotação de trabalho, fluxogramas, formulários, sistema de comunicação interna padronizado, métodos de gestão específicos.

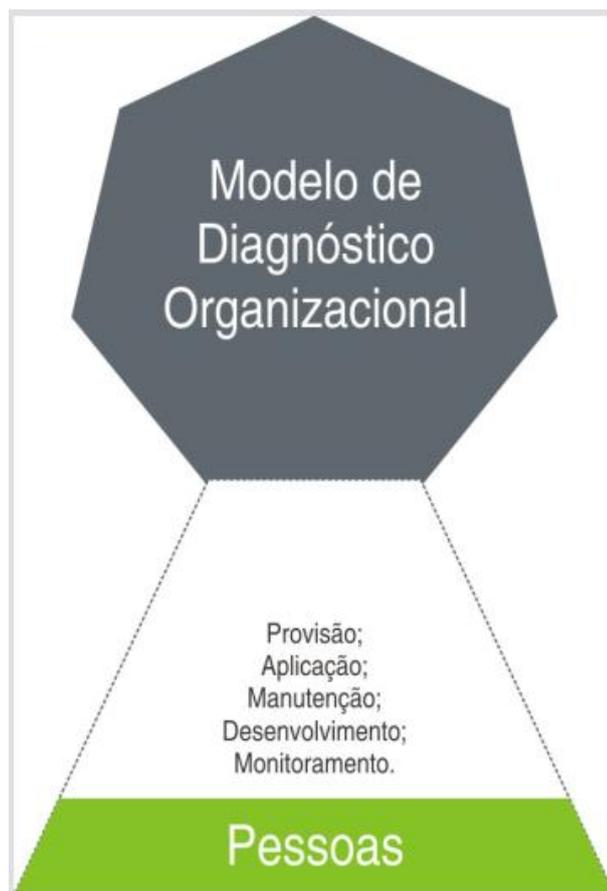
O último campo da perspectiva Produção e Operações denomina-se Logística e Distribuição. Gurgel (2000) afirma ser Logística Industrial toda a administração dos recursos investidos em ativos, considerando os fluxos e movimentações de operações, de informações de mercado até o deslocamento de materiais, produtos e serviços. Assim o modelo prevê a avaliação desde o arranjo físico para armazenagem de produtos e matéria-prima, localização industrial considerando a análise de proximidade com matéria-prima, disponibilidade de mão-de-obra e aspectos naturais e

estruturais, até os recursos e formas de distribuição das mercadorias acabadas, bem como analisando os recursos disponíveis para as operações, inclusive com análise dos pontos de distribuição e fornecimento.

#### **4.4 Pessoas**

A quarta perspectiva do Modelo de diagnóstico denomina-se Pessoas. A proposta de inclusão desse módulo baseia-se na necessidade das organizações em planejar, organizar, dirigir e controlar, fechando assim o processo administrativo. A área de Recursos Humanos das organizações, segundo Masiero (2007), envolve um grande número de atividades, como recrutar, contratar, treinar e motivar a força de trabalho. O modelo de diagnóstico foi construído estudando modelos de Recursos Humanos de Bulgacov (1999), Milkovich e Boudreau (2000) e Chiavenato (1999).

Chiavenato (1999) afirma serem seis os processos da Gestão das Pessoas: processos de agregar, processos de aplicação, processo de recompensas, processos de desenvolvimento, processos de manutenção e processos de monitoramento. O presente modelo propõe os seguintes campos, baseados na conceituação desse autor: Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitoramento, conforme demonstra a FIGURA 11.



**Figura 11 – Perspectiva Pessoas – Modelo de Diagnóstico Organizacional**

Por Previsão, entende-se a fase de agregar pessoas com características pessoais compatíveis com as aspirações da organização (CHIAVENATO 1999). O modelo avalia as práticas e a existência de um Plano pré-estabelecido para Recursos Humanos, avalia o alinhamento das estratégias de pessoas com as estratégias organizacionais, além de avaliar os processos de recrutamento e seleção realizados pela organização.

O segundo campo, denominado Aplicação, conforme Chiavenato (1999) tem como objetivo alocar e posicionar as pessoas em suas atividades na organização. O modelo questiona a empresa sobre a existência de socialização e processos formalizados ou realizados e seus métodos, desenho e modelagem e análise de cargos, e encerra-se com questões acerca dos processos de avaliação de desempenho.

O terceiro campo chamado nesse modelo de Manutenção, trata de remuneração, benefícios, higiene e segurança, relações do trabalho e relações sindicais. Por Manutenção entendem-se as práticas de Gestão de Pessoas que têm como objetivo incentivar e motivar os funcionários da organização, tendo em vista, de um lado, os

objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Bulgacov (1999) define Manutenção como sendo o subsistema que envolve uma série de cuidados especiais, tais como a administração de salários, a remuneração estratégica, os benefícios sociais e aspectos de higiene e segurança do trabalho, tendo então embasado o modelo proposto pelo diagnóstico.

O próximo campo descrito pelo modelo de diagnóstico denomina-se Desenvolvimento. Chiavenato (1999) menciona que as pessoas constituem o aspecto dinâmico das organizações, apresentando uma incrível aptidão para o desenvolvimento que é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. De acordo com Milkovich e Boldereau (2000) existem meios disponíveis de se criarem condições para as pessoas se desenvolverem, entre elas o treinamento constitui umas das técnicas num enfoque de médio e curto prazo. Além do treinamento, aspectos como desenvolvimento organizacional numa esfera de longo prazo apresentam possibilidades de mudança de comportamento para melhoria das condições organizacionais futuras. Dentro dessa ótica, o Modelo de Diagnóstico avalia a organização sob o aspecto desenvolvimento, analisando as Capacitações, onde considera treinamentos além de aspectos relacionados à mudança comportamental em longo prazo, como resolução de conflitos, desenvolvimento de lideranças, equipes de alto desempenho, laboratórios e práticas de inovação, sistemas de aprendizagem coletiva, plano de carreira, visando então o crescimento pessoal dentro da empresa além de aspectos de acompanhamento de funcionários como *mentoring* e *coaching*.

Finalizando a perspectiva Pessoas, apresenta-se o campo Monitoramento, que possui como objetivo acompanhar os campos anteriores buscando ações corretivas. A proposta desse campo vem de encontro ao Controle sugerido por Bulgacov (1999) com a denominação de Controle. O referido autor menciona Controle como uma etapa da gestão de Pessoas realizado por meio de uma sequência de etapas, que formam um processo: estabelecimento de padrões desejados, observação do desempenho dos colaboradores, comparação do desempenho com os padrões desejados e ação corretiva. O Modelo de Diagnóstico propõe a avaliação deste aspecto através da manutenção de um Banco de Dados e da realização de Auditorias e Controle.

Sobre Banco de Dados, Chiavenato (1999) menciona que funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e dis-

poníveis para o processamento e obtenção de informações. Dessa forma, poderá ser gerido o sistema de desempenho, práticas, gestão do conhecimento e dados disponíveis para recrutamento e análises de perfis. Em relação à auditoria, o modelo questiona a prática de análises sistemáticas de avaliação, internas ou externas, as práticas de gestão de pessoas, e por fim o Modelo Avalia a existência de indicadores de desempenho sobre práticas e resultados Finalísticos, como índices de absentismo, rotatividade, proporcionando condições para correções.

#### **4.5 Finanças**

A perspectiva de avaliação financeira, do Modelo de Diagnóstico, divide-se em duas partes: controles financeiros e resultados financeiros. Para a construção das questões pertinentes ao formulário de avaliação foram utilizados os seguintes autores: Braga (1995), Berti (2001), Masiero (2007), Guitman (1997) e ainda Bulgacov (1999) além do FNQ (2009).

O Modelo de Diagnóstico divide-se em dois campos: Controles Financeiros e Resultados Financeiros, conforme FIGURA 12.



**Figura 12 – Perspectiva Finanças– Modelo de Diagnóstico Organizacional**

A primeira questão a ser analisada na organização, conforme propõe o Modelo de Diagnóstico, foram as demonstrações financeiras. Braga (1995) menciona que o desenvolvimento da função financeira implica a constante avaliação de grande número de informações relacionadas com os fluxos de fundos. Essas informações surgem da análise e interpretação dos dados brutos transmitidos através das demonstrações financeiras.

Assim, o modelo avalia estruturas das demonstrações contábeis, verificando a utilização de contabilidade gerencial, ferramentas como o balanço patrimonial, mutações do patrimônio líquido, demonstração do resultado do exercício, Demonstração das origens e aplicações de recursos. Em relação à administração de capital de giro, o Modelo propõe a verificação de ferramentas gerenciais como fluxo de caixa, em que serão analisados o capital de giro, capital circulante líquido, presença de indicadores de liquidez, rentabilidade, giro de estoque, sistema ABC de estoques, ciclo operacional e financeiro, existência de controles e políticas de crédito para análise de inadimplência. Além dos controles mencionados, o modelo agrega a verificação

em torno da elaboração de orçamento empresarial, índices de *payback* e ponto de equilíbrio, taxas de retorno sobre investimentos. O modelo ainda questiona a organização sobre a existência de estratificação dos indicadores por unidades de negócios, grau de alavancagem financeira e indexadores utilizados na precificação para o comércio eletrônico.

Para análise dos resultados financeiros, o Modelo propõe avaliações sobre o planejamento financeiro, indicadores de desempenho financeiro e ainda índices econômico-financeiros.

Inicialmente, no campo resultados financeiros, o Modelo verifica o planejamento financeiro, questionando a empresa sobre a existência de metas e objetivos financeiros, questionando o aumento, estabilização ou retração do desempenho da empresa no histórico de cinco anos. Em seguida questiona a empresa sobre o grau de endividamento, capital de giro, proporção de custos e despesas, margem de lucro, índices de liquidez, imobilização adequada de estoques, resultados de análises verticais e horizontais, e estudo do ponto de equilíbrio. O Modelo prevê a avaliação dos resultados da empresa, comparando-a com outras empresas do mercado, análises como faturamento de vendas, controle de custos operacionais, participação do mercado, e rentabilidade. Para a que avaliação da empresa esteja em consonância com o mercado, será necessário comparar os índices e indicadores levantados pelo modelo com a média do setor da indústria da empresa em questão. Esta ação de deverá embasar o relatório final e traçará um parâmetro com a concorrência e mercado de atuação.

Essa perspectiva é fundamental para o andamento do planejamento estratégico, pois para elaborar a visão de futuro e as Supermetas previstas no modelo de Estrada (2007) será preciso conhecer detalhadamente os dados financeiros para traçar um parâmetro de crescimento. Sendo os dados colhidos nessa fase determinantes para a decisão de implementação ou não do processo de planejamento, caso os dados sejam insuficientes, será necessária uma organização interna para então, após os primeiros resultados, ter parâmetros financeiros adequados para uma análise.

#### **4.6 Conhecimento**

Ao avaliar a organização sob a perspectiva do Conhecimento, propõe-se verificar a capacidade da empresa em orientar-se pelas informações, e através delas realizar análises comparativas, tanto no ambiente externo quanto interno. O campo apresenta-se em duas partes: inicialmente a análise sobre os aspectos de tecnologia e sistemas de informação, em seguida gestão do conhecimento, conforme FIGURA 13.



**Figura 13 – Perspectiva Conhecimento – Modelo de Diagnóstico Organizacional**

Laudon e Laudon (2000) definem tecnologia de informações como a implementação de pessoas, equipamentos e sistemas que contribuem diretamente para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização. Grande parte do conhecimento tácito e explícito hoje existente no mundo tem sido canalizada para a área da automação e da robotização dos processos produtivos. Masiero (2007) afirma que, dentro desse contexto a tecnologia da informação está no centro e suas funções atuam como catalizadores. A organização que obtiver vantagem nesse aspecto produzirá um importante diferencial competitivo, para o crescimento econômi-

co.empresarial,

Para o escopo deste trabalho, considera-se o conceito de Bulgacov (1999) que afirma ser Tecnologia da Informação, os mecanismos que nos possibilitam conhecer o negócio, o comportamento dos mercados e realizar uma análise de desempenho de nossos concorrentes, pela extração de informações a partir dos dados que a empresa possui, como cadastros, registros, arquivos, além das

O Modelo de Diagnóstico propõe uma análise sobre a existência de planejamento em Tecnologia da informação, uma análise e diagnóstico dos computadores, sistemas de redes lógicas, existência de um *mainframe* de grande capacidade de armazenagem de dados, questões sobre segurança de dados, bem como a atualização e adequação dos aplicativos de apoio à gestão.

Em seguida o Modelo de diagnóstico propõe a avaliação dos sistemas de informações. Segundo Bulgacov (1999), os sistemas de informações das empresas devem ser profundamente pensados antes que sua implementação e posterior implantação ocorram, de maneira a garantir que eles realmente atendam às necessidades para as quais foram propostos e para garantir a integração com outros sistemas existentes na empresa. Para a presente avaliação, a perspectiva Conhecimento, do Modelo de Diagnóstico, propõe a avaliação sobre a existência e a análise da eficácia de *software* nas áreas de Recursos Humanos, Produção, marketing e vendas, gestão de clientes, gestão financeira, contabilidade, e em todas as áreas operacionais da empresa. Investiga também a utilização de Sistemas de Apoio à Decisão e informações gerenciais, bem como a interligação entre eles. A última análise será realizada sobre a utilização, atualização e manutenção do site da organização, importante ferramenta para interação com clientes e comércio eletrônico.

O campo Gestão do Conhecimento, ainda dentro dessa perspectiva, busca avaliar a organização perante a criação, armazenagem, disseminação e atualização do conhecimento relevante para a organização. Sveiby (1998) define Gestão do Conhecimento como uma ferramenta estratégica competitiva resistente ao modismo da eficiência operacional e capaz de aproveitar recursos existentes na própria empresa, proporcionando o emprego das melhores práticas. Já na visão de Terra (2005), Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.

Para construção desse campo de avaliação, foram revisadas as seguintes literaturas de especialistas na área: Sveiby (1998), Terra (2005), Nonaka e Takeuchi (1997). Na avaliação foram concebidos assuntos sobre as práticas de comunicação internas, a comunicação institucional, educação corporativa, *mentoring* e *coaching*, *benchmarking*, inteligência e análise de mercado, realização de práticas de lições aprendidas, mapeamento de conhecimentos, gestão por competências, mapeamento de processos, normalização e padronização, gestão de marcas e patentes, gestão de relacionamento com clientes, gestão eletrônica de conhecimentos, existência de um portal corporativo, além da aprendizagem organizacional em fusões ou sistemas de associativismo.

#### **4.7 Sociedade**

A perspectiva Sociedade, último campo de avaliação do Modelo de Diagnóstico, propõe dois campos de avaliação: Responsabilidade Social e Ambiental, conforme FIGURA 14.



**Figura 14 – Perspectiva Sociedade– Modelo de Diagnóstico Organizacional**

Tenório (2004) menciona ser a expressão o termo Responsabilidade Social empresarial um tema polêmico e dinâmico, que envolve desde a geração de lucros pelos empresários, em visão bastante simplificada, até a implementação de ações sociais no plano de negócios das organizações, em contexto abrangente e complexo.

D´Ambrósio e Mello (1998) entendem que:

A responsabilidade social de uma empresa consiste na sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce.

Para o objetivo da avaliação organizacional, o conceito de responsabilidade social é entendido como um compromisso da empresa com a sociedade na busca da melhoria da qualidade de vida da comunidade.

Os pontos e questionamentos elencados no Modelo de Diagnóstico compreendem uma adaptação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social e do Instituto Ethos-Sebrae para micro e pequenas empresas. Conforme o Anexo 1, os questio-

namentos sobre Responsabilidade Social, previstos no formulário, compreendem: balanço social, diálogo e participação da empresa com sindicatos e ações de gestão participativa, bem como compromisso com o trabalho infantil, existência de código de ética regulando as ações, cumprimento rigoroso das atividades tributárias, avaliação sobre equidade entre sexos, trabalho terceirizado. Além das preocupações sobre questões éticas e cumprimento de normas e leis, o Modelo prevê avaliação sobre a realização de ações como programas de prevenção contra álcool, assédio sexual e moral, qualidade de vida aos colaboradores, compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, comportamento nas demissões, e preparação para a aposentadoria.

O segundo campo da perspectiva em questão denomina-se Responsabilidade ambiental. O modelo de diagnóstico prevê a avaliação dos quesitos relacionados com o meio ambiente. Os quesitos apontados no modelo foram: existência de políticas de preservação ambiental, compromisso com a melhoria da qualidade ambiental, gerenciamento de resíduos, gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno, plano de riscos ambientais, certificação ambiental.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste quinto capítulo, os resultados conclusivos, do Modelo de Diagnóstico Organizacional, serão apresentados e comentados pelo autor da dissertação. Também ficam registradas as recomendações para os trabalhos futuros nesta área, concluindo, por fim, o presente estudo.

### **5.1 Conclusões**

Dentro do contexto da Gestão Estratégica, entende-se que um dos processos mais críticos é o da implementação. Essa afirmação é embasada na citação de Kaplan e Norton (1997) que mencionam que nove entre dez empresas falham na execução das estratégias. Kaufman, Browne e Watkins (2003) justificam essa estatística afirmando que existem formas diferentes de aplicar o planejamento estratégico, por isso será necessário verificar a prontidão da empresa para a prática do planejamento. Nem sempre a organização estará com todas as informações necessárias para traçar parâmetros de controles, organização para realizar análises financeiras e um ambiente propício para uma intervenção administrativa (COSTA 2008).

Dessa forma, o estudo propôs desenvolver um modelo de diagnóstico organizacional, que avalie a organização, antes da execução do Planejamento Estratégico construído, levando em consideração o modelo de Estrada (2007), que inicialmente aponta a necessidade de avaliar a organização sob cinco perspectivas: crescimento lucrativo, mercado, responsabilidade social, processos internos e pessoas. O estudo ampliou essas perspectivas incluindo outros campos e tornando o modelo de avaliação mais amplo e atualizado com as tendências da gestão empresarial.

Fundamentando teoricamente a pesquisa e o modelo de diagnóstico proposto, realizou-se uma pesquisa literária subdividida em dois grupos: a primeira parte abordou o planejamento, estratégia empresarial, o planejamento estratégico e o modelo de gestão estratégica de Estrada (2007), no segundo momento foi construído um referencial teórico percorrendo desde a conceituação de avaliação organizacio-

nal até os modelos de diagnósticos utilizados como base para a proposta subsequente do modelo de diagnóstico proposto.

Assim o primeiro objetivo específico do trabalho, descrever o modelo de Estrada 2006, foi alcançado na descrição deste na fundamentação teórica. Da mesma forma no segundo objetivo, descrever os modelos de diagnósticos organizacionais que embasam a proposta principal da dissertação, estabeleceu-se o critério de buscar aqueles modelos mais atuais e utilizados pelas intervenções e publicados mais recentemente na literatura, além de se caracterizarem como modelos globais, conforme Padula e Vadon (1998), que abrangessem e analisassem todas as áreas da empresa.

Enfim o terceiro e fundamental objetivo de estruturar um processo de diagnóstico através da construção de um roteiro estruturado, ANEXO A, foi cumprido a partir do estudo e análises de modelos e roteiro existentes na literatura e com base no referencial da área de administração de empresas, devidamente citados nas referências bibliográficas desta dissertação.

As conclusões encontradas serão analisadas primeiramente sob três aspectos: o primeiro justificando o marco teórico deste trabalho e justificando a proposta de um Modelo diferenciado em relação aos descritos na fundamentação teórica, o segundo a maneira e forma de aplicação prática do diagnóstico e o terceiro aspecto sobre a contribuição deste para coleta de informações antes da implementação do Planejamento estratégico.

Para o marco teórico escolheram-se os modelos de diagnósticos que foram publicados no Brasil mais recentemente e também bastante utilizados como foi o caso do FNQ. O critério de escolha baseou-se em estudo dos modelos que contemplassem o que Padula e Vadon (1998) caracterizam como diagnóstico global, ou seja, aqueles que contemplam todas as áreas de gestão da empresa.

Assim, em relação ao primeiro modelo descrito, o Modelo proposto diferencia-se do Modelo de Berti (2001), pelo seu enfoque sistêmico. Berti (2001) apresenta uma avaliação baseada em dados econômicos e financeiros, com perspectivas que vão desde a análise de custos, balanços, mercado, equilíbrio e capital e giro, além da análise de sensibilidade. Em relação ao enfoque, o Modelo proposto busca ser sistêmico, comparando o modelo de Berti (2001) busca avaliar a organização como um todo, passando por todas as funções atuais da gestão empresarial, sob sete perspectivas e não somente pela financeira.

Já Fernandes e Berton (2005) propõem um modelo baseado em departamentos, através da análise de Recursos Humanos, marketing, Produção e operações e Finanças. Método balanceado considera outras perspectivas que não só as financeiras e mercadológicas como o anterior. No entanto, peca pela inexistência de avaliação de responsabilidade social e ambiental, além de avaliar alguns aspectos qualitativos, como avaliação pontuada, não considerando ativos intangíveis como capital intelectual e gestão do conhecimento. O Modelo Proposto busca exatamente complementar a proposta dos autores, propondo a perspectiva denominada Conhecimento, em que avalia os sistemas e tecnologia da informação, mas também a capacidade de a organização reter seu capital intelectual e gerar inovação, pela gestão do conhecimento. Outra perspectiva proposta pelo Modelo de Diagnóstico objeto deste trabalho é a de estrutura que busca avaliar o desenho organizacional, bem como os modelos mentais e cultura da organização, também não previstos por Fernandes e Berton (2005).

Por fim, comparando o Modelo proposto ao FNQ (2009), propõe-se basicamente complementá-lo sob dois aspectos: a presença de questionamentos relacionados à produção industrial e o foco nos resultados. Percebe-se que o Modelo do FNQ, por ser bastante utilizado pelos programas de qualidade, possui seu objetivo maior em avaliar processos e presença de ferramentas de gestão em detrimento dos resultados. Buscou-se em relação à primeira deficiência apresentada propor questões relacionadas ao sistema de produção, Planejamento e controle da produção, gestão de estoques, controle da qualidade e logística, a grande maioria ausente no Modelo FNQ. Para suplementar o foco em resultados, o Modelo propôs uma perspectiva financeira separada por dois campos: primeiramente avaliar a presença de controles financeiros, após os resultados que poderão ser comparados futuramente com empresas do mesmo setor.

As constatações relativas à forma de aplicação do diagnóstico também foram objeto de análise. Modelos Como Fernandes e Berton (2005) e FNQ (2009) estipulam uma pontuação por resultados. Como o objetivo deste Modelo Proposto foi avaliar a empresa de forma global e operante para então executar o planejamento estratégico, a forma de operação do formulário, ANEXO A, foi qualitativa com o campo observações livre para considerações do analista. Assim, não houve a necessidade de chegar a indicadores mais precisos nesta análise, pois o Modelo de Estrada (2007) prevê essa ação como posterior à fase de implementação.

Pensado para atender Indústrias estruturadas, ou seja, empresas que possuam departamentos e áreas condizentes com o modelo, como departamento de marketing, produção, recursos humanos e finanças. O modelo pode ser adaptado através das prioridades, conforme demonstra a coluna de mesmo nome no Anexo A. Em empresas de médio e pequeno porte, entendendo que a prioridade 1 deverá conter os tópicos essenciais para viabilizar as informações que contemplam o Planejamento Estratégico, a prioridade 2 deverá contemplar as informações muito relevantes para a prática do planejamento e por fim a prioridade 3 determina as questões relevantes para o planejamento, tornando o formulário de aplicação de fácil manuseio ao analista.

Para a análise da relevância dessas coletas para o Planejamento Estratégico, descobriu-se através da revisão teórica a carência de estudos sistemáticos atualizados sobre diagnóstico organizacional. Em quase todos os modelos existentes e revisados, não se encontrou um que fosse abrangente o suficiente para avaliar a organização de maneira harmônica, justificando e confirmando a relevância da proposta desta dissertação. Outro aspecto importante acerca de avaliação organizacional é a falta de modelos próprios de avaliação antes da implementação do Planejamento Estratégico. Apenas Kaufman, Browne e Watkins (2003) mencionam a fase de preparo antes da implementação, denominando período de prontidão para planejar. A bibliografia nacional nada aponta em relação a essa análise, o que a torna importante. Conforme menciona Estrada (2007), toda a Mudança Organizacional depende de premissas e entendimento do atual momento empresarial para obter eficácia nos seus resultados. Todos os outros modelos aqui citados de gestão estratégica apontam apenas o diagnóstico estratégico na fase de análise *Swot*, em que consideram os aspectos de gestão da organização.

A pesquisa atingiu, portanto seu objetivo principal, visando a desenvolver um modelo de Diagnóstico Organizacional, para avaliar a organização antes da implementação do Planejamento Estratégico. Com a elaboração do formulário, ANEXO1, espera-se contribuir com futuras práticas de consultorias organizacionais de avaliação global da empresa, tendo então neste formulário um instrumento prático que permita a avaliação da gestão da organização.

## 5.2 Recomendações:

Como recomendações para estudos futuros, como formas de complementar as limitações deste estudo, tais como necessidade de um detalhamento maior em cada perspectiva proposta, e abrangência do estudo, bem como adaptações do Modelo para outros ramos de atividades além do Industrial, seguem alguns pontos a ser considerados:

- Aprofundar as perspectivas de avaliação organizacional, que compõem o Modelo de Diagnóstico, podendo então cada perspectiva totalizar um estudo específico e constituir um problema novo de pesquisa.
- Revisar e adaptar o modelo aqui proposto para outros ramos de atividades, como comércio e serviços, por exemplo, constituindo então possibilidade de outro trabalho.
- Aplicar o modelo proposto em uma organização para então complementar a avaliação conforme a necessidade.
- Aplicar o modelo em a organização, em que exista o contato para a realização posterior do planejamento Estratégico e após a conclusão desse, realizar uma análise verificando a necessidade de outros campos então não apontados pelo Modelo proposto.
- Validar o Modelo de Diagnóstico com especialistas da área, visando a minimizar possíveis equívocos de aplicabilidade das questões propostas de avaliação.

Portanto, afirma-se que o Modelo de Diagnóstico Organizacional proposto apresenta plenas condições de avaliar o desempenho da organização antes da implementação e execução do Planejamento estratégico, com suas sete perspectivas: estrutura, marketing, produção e operações, pessoas, finanças, conhecimento e sociedade. Será possível ter um conhecimento global da organização, minimizando equívocos na metodologia de aplicação e condução posterior do planejamento estra-

tégico. Considera-se assim que foram respondidas as questões que deram origem à problemática e objetivos deste estudo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Strategic market management**. 6. ed. New York: John Wiley & Sons, 2001.

ACKOFF, Russel. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos, 1981.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, Maria M. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5ed. São Paulo; Atlas, 2002.

ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. New York, Dow-Jones: Irwin, 1992.

ANSOFF, H. Igor & McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, Igor H.;DECLERCK, Roger P. & HAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, I. H. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Luis César G. de, **Organizações, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERTI, Anélio. **Diagnóstico empresarial: teoria e prática**. São Paulo: ícone, 2001.

BEUREN, Ilse Maria; et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo; Atlas 2003.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BUCHELE, Robert B. **Diagnóstico de empresas em crescimento**. 2 ed. São Paulo: Atlas 1976.

BULGACOV, Sérgio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALCANTI, Marly; MELLO, Álvaro A. A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981

CERTO, Samuel, C e Peter, J.Paul. **Administração Estratégica – Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Mackon Books, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 2.ed. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2ed. São paulo; Cortez 1995.

CLARO, M. A. P. M; NICKEL, D. C. **Gestão do capital humano. Fae Business School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4.ed..São Paulo: Atlas, 2009.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. C. **Feitas para durar**. 8. ed. São Paulo: Rocco, 2000.  
COOPERS & LYBRAND. Diagnóstico da empresa: o que somos, onde estamos e aonde queremos chegar. In: **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996

COSTA, Elieser Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva 2008.

CUNHA, Cristiano J.C.A. ESTRADA, Rolando: **A cultura organizacional e o Planejamento Estratégico nas Universidades**. Brasília: I CIESAL – 1º Congresso Internacional das Escolas Superiores da América Latina, 1999.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: perspectiva comportamental & abordagem contingencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

D'ASCENÇÃO, Luis Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas 2001.

DAFT, R. L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVID, F. R. **Strategic management: concepts & cases**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

DEMO, Pedro. **Saber Pensar**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Recursos materiais**: 4 ed. São Paulo: Atlas (1995)

DRUCKER, Peter. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 3 ed São Paulo: Pioneira, 1995.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional**. Revista de Ciências da Administração., Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez., 2007.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRARI, Afonso Trujilo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FERREIRA, R. **Como planejar, organizar e controlar seu dinheiro: manual de finanças pessoais**. São Paulo: IOB Thompson, 2004.

FISCHMAN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FNQ . **Critérios de Excelência/ Fundação nacional da Qualidade** – São Paulo: 2009.

FURLAN, J.D. **Modelagem de negócio**. São Paulo: Makron Books, 1997.

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

GIL, Antônio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social** – São Paulo: Atlas 1987.

GIL, Antônio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social** – 2 ed. São Paulo: Atlas 1999.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GLUCK, F. N. et al. **Strategic management for competitive advantage**. Boston: Harvard Business School Press, 1980.

GONÇALVES, C.A; MIRELLES, A.M. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRACIOSO, Francisco, **Planejamento estratégico orientado para o mercado**, 3.ed São Paulo : Atlas, 1996.

GREINER, L.E. **Evolution and revolution as organizations grow**. Harvard Business Review, July/Aug. 1972.

GURGEL, Floriano do Amaral. **Logística Industrial**. São Paulo: Atlas, 2000.

HAIR, Jr. J.F; et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HESKETH, José L., **Diagnóstico Organizacional, Modelo e Instrumentos de Execução**. Petrópolis, Editora Vozes, 1979.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2008.

HRONEC, S.M. **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. Ed. Makron Books, São Paulo, 1994.

ICHIKAWA, E. Y. **Considerações críticas sobre planejamento estratégico**. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**.17. 1997. Anais Gramado/Canela, Rio Grande do Sul, RS. 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAUFMAN, Roger, HERMAN, Jerry e WATTERS, Kathi. **Educational Planning: Strategic, Tactical, and Operational**. Lancaster: Technomich,1996.

KAUFMAN, Roger; OAKLEY-BROWNE, Hugh; WATKINS, Ryan; LEIGH, Doug. **Strategic Planning for Succes: aligning people, performance, and payoffs**. San Francisco, CA: Published by Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.

KOONTZ, H. e O'DONNELL, C. **Princípios de administração**. São Paulo: Pioneira. 1981.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**, 5 ed, São Paulo, Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do Trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1983.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do Trabalho científico**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAUDON, Kenneth. LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

LIMA, M. (Coord.) **Gestão de marketing**. Série Gestão Empresarial. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LODI, J. B. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LUFT, P.C. **Pequeno Dicionário da Língua Portuguesa 2ª, Ed** Editora Scipione: São Paulo 1984.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação prática**. 3ed. Porto Alegre; Bookman, 2001.

MASIERO, Gilmar. **Administração de Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T, BOULDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts and Contexts**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1992.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NEELY, A.; GREGORY, M. J.; PLATTS, K. W. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda**. International Journal of Operations & Production Management, v. 15, n. 4, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVA, Flávio Alberto, BORBA, V. Ribeiro, **BSC - Balanced Scorecard : ferramenta gerencial para organizações hospitalares**, São Paulo : Iátria, 2004.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1987.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PADULA, Antônio Domingos; VADON, Jacques. **Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 32-43, janeiro/março, 1996

PEDROSA, José Carlos. Diagnóstico: Entendendo a crise, 2004. Disponível em [http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=365](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=365). Acesso em 20 de outubro de 2009.

PÉREZ-AGUIAR, W. **El Estudio de Casos: Metodología para La investigación em marketing y dirección de empresas**. Madrid: Pirâmide, 1999.

PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard & WRITTINGTON, Richard. **Strategy and Management**. California: Sage, 2002.

PINA, Vitor Manuel D. Castro et al. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1978.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 18.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campous, 1995.

QUINN, J.B. **Strategies for change: Logical incrementalism**. Publisher: R.D. Irwin, 1980.

READING, Clive. **Strategic Business Planing: a dynamic system for improving performance & competitividade advantage**. 2nd edition. London: Kogan Page, 2002.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11° ed. Prentice Hall Brasil. São Paulo, 2005.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração: Guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalho de conclusão de cursos**. São Paulo: Atlas, 1996.

RUMMELER, G e BARCHE, A.P. **Melhores Desempenhos das Empresas – Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia.** São Paulo: Makron Books, 2 ed.,1994.

SEBRAE, **Premio Competitividade para micro e pequenas empresas.** Instituições Nacionais Parceiras. Brasília: 2009.

SEIXAS, Renata A.; GRAVE, Paulo S. **Tentando configurar modelos explicativos essenciais do modo de pensar administrativo.** Relatório Final de Iniciação Científica, PIBIC/CNPq/UEM, período de agosto/97 a julho/98, Maringá,/Pr, agosto/1998

SERRA, F. et al, **Administração Estratégica:conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

SILUK.J.C. **Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho 2007.** 176 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade:orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses.** São Paulo; Atlas, 2003.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações.** São Paulo, Editora Campus, 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

SVEIBY, K. E. **O valor do intangível. HSM Management: Informação e conhecimento para gestão empresarial,** São Paulo: Savana, 1998.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

THOMPSON Jr., Arthur A. & STRICKILAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N; S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia e técnicas de pesquisa social**. vol. III. Campinas: IPPACC, 1970.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

YIN, R.K. **Estudo de caso; planejamento e método**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

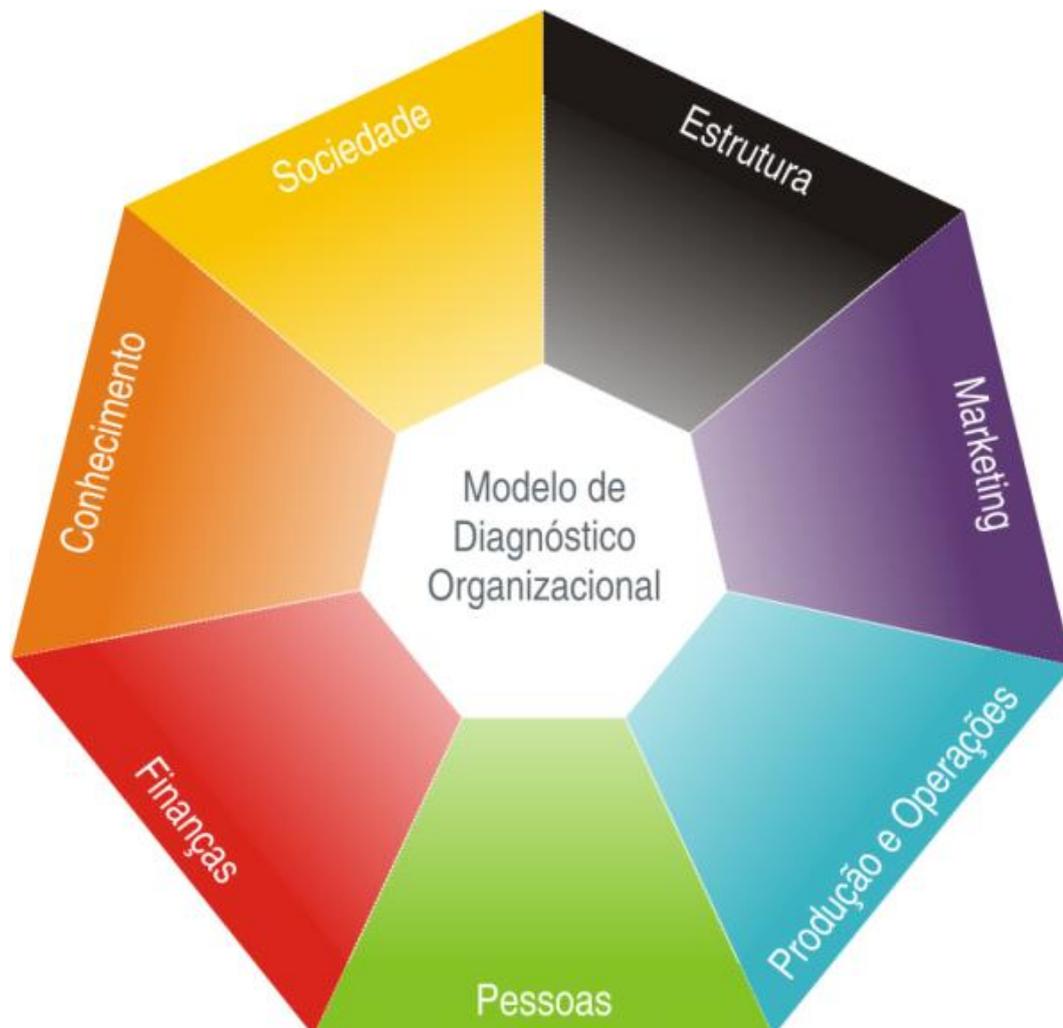
ZACARRELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

## **ANEXOS**

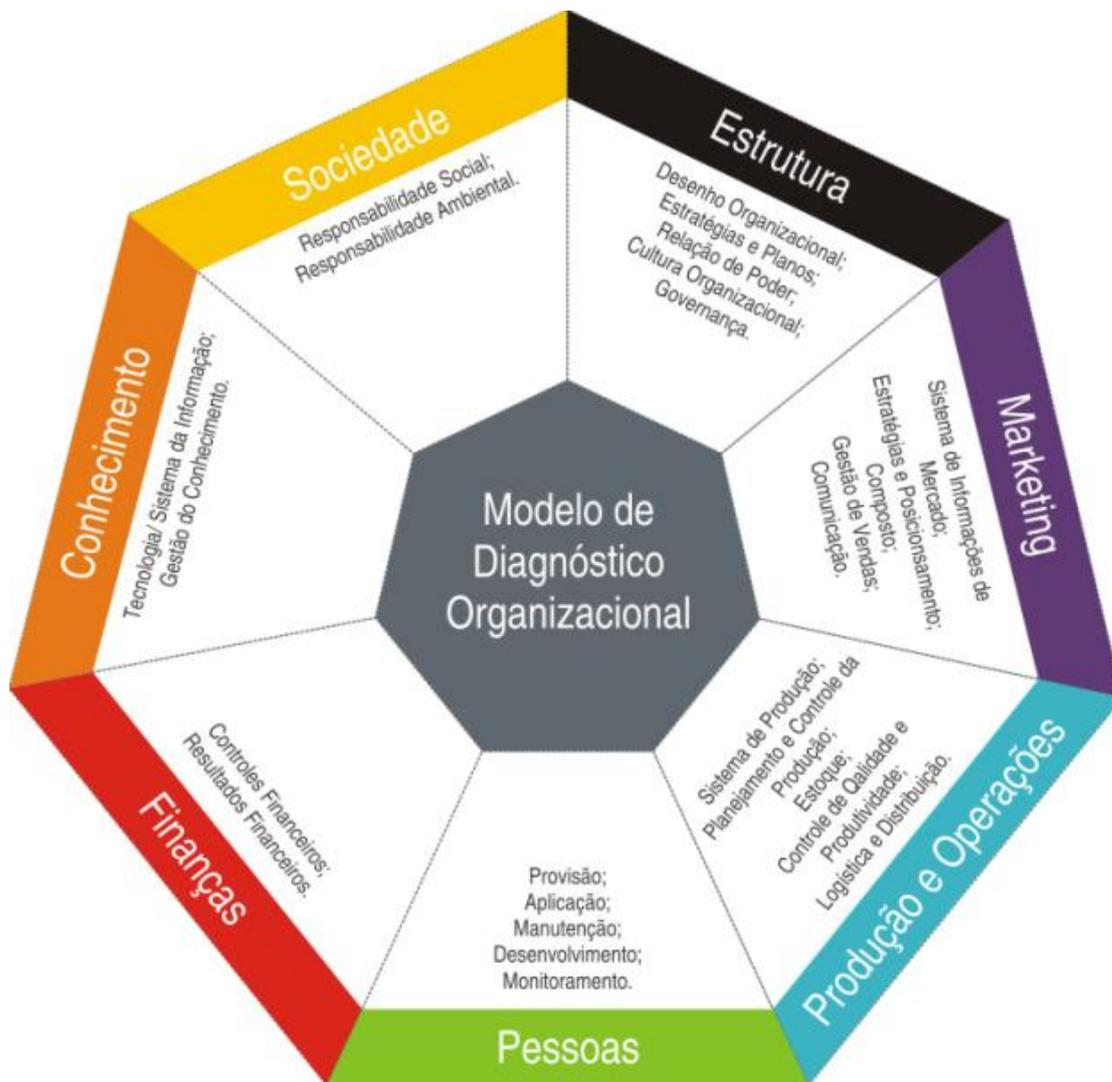
## ANEXO A

### Modelo de diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico

Mestrando: Rodrigo Belmonte da Silva  
Orientador: Dr. Rolando Estrada



**Modelo de estrutura do diagnóstico Organizacional**



**Modelo de diagnóstico Organizacional proposto**

1. ESTRUTURA			
1.1 Desenho Organizacional			
Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
1. Existem organogramas formais determinando o grau hierárquico e de responsabilidade dentro da empresa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
2. Os Organogramas (caso existam) estão atualizados?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
3. Os Organogramas (caso existam) estão em locais acessíveis onde todos possam visualizá-los?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
4. Estão bem claros e definidos os departamentos da empresa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
5. A organização divide as unidades de acordo com os produtos ou projetos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
6. A organização concebe as unidades com base em elementos territoriais, ou mercados-alvo?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
7. A organização divide sua organização por clientes chaves?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
8. A estrutura hierárquica é definida por postos de trabalho?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
9. A estrutura hierárquica é definida de acordo com a situação?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
10. A organização procura sobrepor sua estrutura, integrando diferentes formas de organização?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
11. Existem mudanças de tarefas entre os departamentos de forma que a comunicação otimize?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
12. São utilizadas forças-tarefas temporárias visando resolver problemas específicos, ou otimizar um determinado projeto?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
13. São utilizados estagiários, <i>trainees</i> ou recém formados em áreas estratégicas da empresa?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
14. Existe comunicação lateral entre os departamentos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
15. Existe um sistema organizado que permita interação entre os departamentos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
1.2 Estratégias e Planos			
Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
16. Ao tomar decisão a organização considera o ambiente externo?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
17. Existe sistematicamente coleta de informações do mercado para posterior tomada de decisão?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
18. São projetados cenários antes de decidir-se por um determinado curso?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

19. As decisões são programadas, ou seja, baseadas em históricos ou fatos anteriores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
20. As decisões são não programadas, ou seja, baseada na criatividade e no senso crítico?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
21. Existe um misto de decisões programadas e não programadas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
22. São realizadas reuniões em vista a proporcionar processos criativos as tomadas de decisões?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
23. Os níveis táticos e operacionais participam da tomada de decisão estratégica?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
24. As decisões estratégicas são centralizadas pela diretoria e ou conselho de administração?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
25. Existe alguma reunião técnica ou método para facilitar a tomada de decisão?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
26. A organização usa poucas informações para decidir?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
27. A organização possui critérios e decide conforme análises críticas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
28. A organização planeja a longo prazo, fazendo complexa análise de dados?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
29. A organização utiliza muitas informações e gera o maior número de alternativas possíveis?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
30. A organização, através de seu gestor principal, gosta de decidir e executar pessoalmente as tarefas para manter a influência e controlar as ações?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
31. Existe formalizado na organização um planejamento de longo prazo?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
32. Existe formalizado na organização um planejamento de médio e curto prazo?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
33. A organização possui formalizada declaração de visão, missão e valores?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
34. Existe uma filosofia de trabalho e negócio bem definida?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
35. Os objetivos estratégicos estão claramente definidos?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
36. Existe uma ou mais estratégias pré-estabelecida que a organização esteja seguindo?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
37. O microambiente e suas tendências são considerados no processo de formação da estratégia?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
38. A organização considera a atuação dos concorrentes para a formação da estratégia?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
39. A organização compara sua <i>performance</i> com a dos concorrentes?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

		<input type="radio"/> Em parte	
40. Existem explícitas metas quantitativas ou qualitativas na empresa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
41. Essas metas são claras a todos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
42. As metas estabelecidas são desdobradas em níveis táticos e operacionais?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
43. Existem indicadores que controlem e assegurem o cumprimento destas metas?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
44. Existem reuniões sistemáticas de análises críticas discutindo os resultados dos indicadores?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
45. As estratégias levam em conta os interesses dos <i>stakeholders</i> ?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
46. A empresa reavalia constantemente suas estratégias?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
47. Existe um orçamento compatível que garanta a implementação da estratégia?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
48. A empresa considera a opinião ou o grau de satisfação dos clientes na implementação de suas estratégias?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
49. Os diversos setores da empresa participam na elaboração e ou revisão do plano estratégico?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
50. A organização corrige imediatamente os desvios entre o planejado e o realizado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>1.3 Relações de Poder</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
51. Os líderes da organização podem tornar as coisas difíceis aos subordinados, então será preciso não contrariá-los?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
52. Os líderes de uma forma geral são capazes de dar benefícios ou recompensas à equipe de subordinados, então se torna vantajoso que a equipe esteja ao seu lado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
53. Percebem-se com facilidade que os membros da organização aceitam com facilidade as posições hierárquicas propostas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
54. As pessoas, embora não líderes formais, que comprovam sua competência profissional são tomados como líderes?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
55. As pessoas que possuem carisma, são agradáveis e de fácil identificação, influenciam positivamente e são consideradas líderes?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
56. Existe equilíbrio representativo entre os departamentos nos escalões superiores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
57. Existe equiparação salarial entre todos os departamentos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

58. As condições de trabalho e os recursos operacionais estão equilibrados em termos de orçamento?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
59. Os departamentos têm crescido equilibradamente em número de colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
60. O índice de promoção de pessoas nos departamentos são na medida do possível equiparados?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
61. Todos os departamentos participam de forma igualitária em reuniões para tomada de decisão estratégica?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
62. Nas práticas de contratação, gerentes consideram contratar pessoas que possam ajudá-los em seu futuro?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
63. As regras e políticas em relação a promoção e remuneração são justas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
64. As avaliações de desempenho refletem a realidade das atividades e resultados dos colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
65. Existem “panelinhas” ou grupos dentro que atrasam e dificultam a eficácia das atividades?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
66. Os colegas ajudam de forma colaborativa os outros?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
67. Existe distorção de informações para promoção pessoal?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
68. Favoritismo e não mérito é que determina quem sobre aqui?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
69. Pode-se conseguir o que quer na empresa se conhecer a pessoa certa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
70. No geral, as regras e políticas em relação a promoção e remuneração são bem definidas e consideradas justas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
71. Políticas de remuneração são comunicadas de forma clara e sistemática?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>1.4 Cultura Organizacional</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
72. O ambiente físico da empresa traduz formalidade?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
73. Pode-se caracterizar o estilo das pessoas que trabalham na organização como informal, esportivo, jovial?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
74. A organização possui regras e regulamentos impressos num manual de políticas de pessoal? Se sim são detalhadas essas políticas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
75. Os fundadores da organização possuem formação superior?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
76. Os gerentes seniores possuem pós-graduação? São especialistas academicamente em suas funções?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
77. Houve um crescimento profissional	3	<input type="radio"/> Sim	

dentro da empresa, a respeito dos gerentes?		<input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
78. A organização integra novos colaboradores através de cursos ou um sistema de socialização?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
79. Como os diretores avaliam o desempenho? Através de metas quantitativas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
80. Geralmente a organização considera a opinião dos colaboradores operacionais para tomadas de decisões estratégicas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
81. Pode-se identificar facilmente algum exemplo disso?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
82. Pode-se descrever algum acontecimento crítico acontecido na organização recentemente? Como a gerência respondeu a isso?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
83. Existe uma declaração de valores identificados com a organização?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
84. A organização “se parece” com esses valores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
85. Existem códigos de ética profissionais formalizados? Como são comunicados?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
86. Existem canais de comunicação disponíveis para todos os níveis terem acesso a diretoria e acionistas?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
87. Existe um sistema de prestação de contas, resultados alcançados com a comunidade?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
88. A organização estimula a diversidade de idéias e de culturas com os colaboradores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
89. O principal executivo, seguidamente é visto conversando ou interagindo com os níveis mais baixos da empresa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
90. Existem símbolos, histórias e rituais peculiares e facilmente identificáveis na organização?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
91. Existe um posicionamento cultural com relação a importantes questões enfrentadas pela corporação (ou seja, produtividade, qualidade de desempenho, adaptabilidade à mudança de condições e internacionalização)?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
92. A empresa leva em consideração os valores da cultura de cada país em que a empresa opera?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
93. Identificam-se processos e iniciativas da liderança para alinhamento e mobilização da força de trabalho?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>1.5 Governança</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
94. A organização utiliza possui um conselho de administração?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
95. O conselho de administração possui	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

membros externos à organização?		<input type="radio"/> Em parte	
96. Os membros do conselho possuem parcela significativa das ações?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
97. Existem ações negociadas em bolsa de valores?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
98. Existe contribuição do conselho para a corporação em termos de conhecimento, habilidades, formação e conexões? Se a corporação tem operações internacionais, os membros do conselho têm experiência internacional?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
99. O conselho possui envolvimento com a gestão estratégica? Simplesmente cancelam as propostas da alta administração ou participam ativamente e sugerem um direcionamento futuro?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
100. A alta administração é capacitada academicamente em termos de conhecimento, habilidades, formação e estilo?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
101. Se a corporação tem operações internacionais, a alta administração tem essa experiência?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
102. A alta administração foi responsável pelo desempenho da corporação ao longo dos últimos anos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
103. Os gerentes estão em seus cargos atuais há menos de três anos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
104. Eles vêm de promoções internas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
105. Eles estabeleceram ou anteriormente já pensaram uma abordagem sistemática para a gestão estratégica?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
106. A alta administração está envolvida no processo de gestão estratégica?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
107. Existe interação entre a alta administração com os gerentes de escalão mais baixo e com o conselho de administração?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
108. A alta administração é suficientemente preparada para suportar as prováveis oscilações de mercado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

## 2. MARKETING

2.1 Sistema de Informação de Mercado			
Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
109. A organização possui registro interno de pedidos? Caso possua analisa os registros para localizar oportunidades de negócios?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
110. A organização possui registro interno de preços? Caso possua analisa os registros para localizar oportunidades de negócios?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
111. A organização possui registro inter-	1	<input type="radio"/> Sim	

no de custos? Caso possua analisa os registros para localizar oportunidades de negócios?		<input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
112. A organização possui registro interno de níveis de estoque? Caso possua analisa os registros para localizar oportunidades de negócios?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
113. A organização possui registro interno de contas a pagar e a receber? Caso possua analisa os registros para localizar oportunidades de negócios?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
114. A organização possui registro interno de histórico de vendas por cliente? Caso possua analisa os registros para localizar oportunidades de negócios?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
115. A organização possui CRM? Caso possua analisa os registros para localizar oportunidades de negócios?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
116. A empresa utiliza regularmente pesquisa de mercado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
117. A organização terceiriza os serviços de pesquisa de mercado com empresa especializada?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
118. Existe um valor estipulado em orçamento para pesquisa de mercado periodicamente?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
119. A empresa utiliza a pesquisa de mercado para verificar as diferenças de preços entre produtos?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
120. Através de pesquisas de mercado a empresa analisa quais as necessidades a serem atendidas por seus produtos?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
121. A empresa utiliza sistema de informação específico para monitorar a atuação dos concorrentes?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
122. Existe integração entre o setor de pesquisa de mercado e o departamento de P&D?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
123. A empresa pesquisa se o mercado está em expansão ou retração, antes de lançar determinado produto?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
124. A empresa tem conhecimento através de pesquisa da participação de mercado de cada grupo de consumidores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
125. A empresa pesquisa seus distribuidores através de sistemas regulares?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
126. A empresa pesquisa regularmente a satisfação de seus clientes?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
127. A empresa considera a força de vendas, pesquisa, para tomada de decisão de marketing?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>2.2 Estratégias e Posicionamento</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
128. A empresa trabalha seu mercado com base na premissa de que o consumidor quer um produto, basicamente padronizado com o menor preço possível?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

129. A empresa oferece ao consumidor diversas opções de um mesmo produto, mas trata apenas das opções que a organização imagina ser interessante ao consumidor?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
130. A empresa possui uma força de vendas agressiva para que os produtos possam ser vendidos ao consumidor?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
131. A empresa possui uma excelente linha de produto, detalhadamente pesquisada antes da elaboração e prima pela satisfação do cliente?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
132. A empresa analisa o ambiente externo e toma decisões de marketing baseada em oportunidades?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
133. A empresa considera ao decidir estratégias de marketing, as ações dos concorrentes?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
134. O mercado é sistematicamente segmentado? Quais os critérios?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
135. Os clientes-alvo são definidos dentro destes segmentos, considerando inclusive os clientes alvo da concorrência?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
136. Existem objetivos, estratégias, políticas e programas de marketing formalizados?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
137. A organização considera os mercados internacionais? Pratica relações mercadológicas internacionais?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
138. Possui um sistema de informações adequado para gerir essa prática?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
139. A área de marketing efetivamente é um diferencial para a organização?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
140. O marketing é ajustado às condições de cada país em que a empresa opera?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
141. Comparando com a concorrência, o quão bom é o desempenho de marketing da corporação?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
142. Existe uma clara definição da empresa em como ela vai atuar e que imagem quer deixar na cabeça dos consumidores? Qual é?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
143. Este posicionamento está claro para todos na organização?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
144. Existe uma forma específica de diferenciação dos produtos? Qual é?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
145. O gerente de marketing tem um papel fundamental no processo de gestão estratégica?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
146. Considera-se o ciclo de vida de produtos e técnicas de marketing na gestão da área?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
147. A empresa atualmente ocupa a liderança de mercado?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

2.3 Composto			
Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
148. A empresa possui a certeza do benefício central de seu produto? Que elementos do produto potencial poderiam ser incorporados a estratégia?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
149. O mix de marketing das linhas de produtos é adequado? Existem mudanças a realizar?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
150. Os atributos e benefícios são visíveis nas linhas de produtos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
151. Podem ser mais bem potencializadas e estendidas as linhas de produtos?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
152. A empresa possui política de desenvolvimento de produtos junto aos clientes e fornecedores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
153. A empresa efetua o desenvolvimento de novos produtos/serviços com vistas à ampliação do mercado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
154. A empresa conhece a participação de cada produto no faturamento total? Quais são os principais?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
155. O design dos produtos é considerado um diferencial?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
156. Existe garantia dos produtos que proporcione aos consumidores segurança ao adquirir produtos da empresa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
157. Existem estratégias adequadas de assistência técnica?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
158. A política de desenvolvimento de novos produtos está alinhada com as estratégias da empresa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
159. As embalagens e rotulagem dos produtos são adequadas?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
160. A empresa utiliza alguma estratégia de auto-serviço?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
161. A empresa utiliza somente uma única marca para todos os produtos?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
162. A empresa utiliza várias marcas, considerando o mercado-alvo a ser atingido?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
163. A empresa possui um processo organizado de formação de preço de venda?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
164. Para formar o preço de vendas a empresa considera seus custos de produção?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
165. Apesar de considerar seus custos a organização estipula seus preços considerando principalmente os concorrentes?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
166. Pode-se que a empresa seleciona seu preço através de uma criteriosa segmentação de mercado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

167. Um dos fatores que determina os preços da empresa é a demanda?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
168. A organização possui uma estratégia de preços que considera opcionais de compra?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
169. A empresa possui uma gestão organizada de seus canais de marketing?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
170. A política de distribuição está alinhada com as estratégias da empresa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
171. Existe uma cadeia de distribuição da empresa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
172. A distribuição física agrega valor ao produto?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
173. A empresa distribui seus produtos através de venda direta?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
174. Existem vias de distribuições varejistas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
175. Existem vias de distribuição atacadistas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
176. Existem vias de distribuição em filiais?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
177. A empresa controla a eficiência da distribuição dos seus produtos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
178. As atuais vias de distribuição garantem o menor custo possível de distribuição?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
179. A empresa desenvolve canais de distribuição exclusivos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>2.4 Gestão de Vendas</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
180. O planejamento de vendas da empresa está aliado ao marketing?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
181. Percebe-se que os esforços de vendas agem como elo de ligação entre a empresa e os clientes?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
182. A equipe de vendas preocupa-se em trazer informações relevantes a respeito dos clientes?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
183. Existe um planejamento sistemático da força de vendas, com objetivos, estratégias, metas, estrutura e remuneração adequadas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
184. Existe formalizado um fluxograma de planejamento de vendas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
185. É conhecida a participação de cada vendedor no mercado de atuação da empresa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
186. Existe um sistema de remuneração por desempenho?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

187. Existe um processo adequado de recrutamento e seleção de vendedores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
188. Existe um processo adequado de treinamento e desenvolvimento permanente da equipe de vendas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
189. São avaliados e controlados constantemente os objetivos e desempenho da força de vendas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
190. O controle de vendas é realizado? De que forma?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
191. As metas de vendas são analisadas semanalmente?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
192. São tomadas medidas normalmente após a análise de vendas? Quais?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
193. A equipe de vendas possui uma programação sistemática de visitas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
194. A equipe de vendas tem plena consciência da necessidade de planejamento sistemático de suas ações, com tempo destinado a prospecção e fechamento?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
195. São emitidos relatórios diários da atuação da força de vendas? Com que frequência esses são realizados?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
196. Existem critérios estabelecidos para a seleção de vendedores? Quais?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
197. Constantemente a gerencia de vendas acompanha os vendedores a campo?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
198. Os vendedores possuem tecnologia adequada para a realização eficiente de seu trabalho diário?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
199. Existe um sistema de informações adequado que permite a equipe de vendas saber imediatamente a disponibilidade de produtos em estoque?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
200. Os vendedores mensuram constantemente o nível de satisfação dos clientes?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
201. Os vendedores preocupam-se com as tendências do mercado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
202. Antes da atuação da equipe de vendas o departamento de marketing informa detalhes como segmentação, mercado-alvo e zonas de vendas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
203. O departamento de marketing municia a equipe de vendas de informações estratégicas sobre os clientes?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
204. Existe um plano de vendas organizado por produtos ou linhas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
205. O tamanho da força de vendas é dimensionado pelos objetivos estratégicos de marketing?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
206. Os vendedores participam do pro-	1	<input type="radio"/> Sim	

cesso de planejamento de vendas?		<input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
207. A empresa faz previsão de vendas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
208. Existem canais diretos de relacionamento com os clientes?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
209. As solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes são consideradas e atendidas regulamente?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
210. Os resultados destas solicitações são repassados aos outros departamentos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
211. Existe um processo sistemático de acompanhamento dos pedidos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
212. As informações obtidas dos clientes são utilizadas para intensificar sua satisfação?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
213. São constantemente buscadas parcerias com clientes, a fim de melhorar a competitividade da empresa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
214. Os clientes são chamados para reuniões estratégicas de tomadas de decisões?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
215. Existe uma estratégia definida de pós-vendas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

## 2.5 Comunicação

Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
216. A organização utiliza formas pagas de promoção de seus produtos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
217. São realizados constantemente incentivos de curto prazo para encorajara experimentação de novos produtos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
218. São realizados com freqüência incentivos de preço reduzidos para encorajar o aumento da demanda?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
219. A empresa possui sistematicamente uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
220. A empresa utiliza constantemente correio eletrônico para promover seus produtos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
221. A empresa constantemente monitora e promove seus produtos por telemarketing?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
222. Existe um site atualizado demonstrando produtos e servindo de canal de informações com os consumidores e <i>stakeholders</i> ?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
223. E empresa investe constantemente em catálogos e folders impressos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
224. Existe um vídeo de apresentação institucional?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
225. Campanhas publicitárias são cons-	2	<input type="radio"/> Sim	

tantemente realizadas para lançar novos produtos?		<input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
226. As campanhas publicitárias são terceirizadas com empresas profissionais do ramo?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
227. A empresa utiliza <i>outdoors</i> e ou painéis para anunciar sua marca?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
228. A organização disponibiliza material audiovisual aos seus clientes, fornecedores e distribuidores?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
229. São realizadas constantemente amostragens dos produtos da empresa em feiras e eventos conforme seu público-alvo?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
230. Promoção como sorteios, demonstrações são utilizados como estratégias?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
231. Existem programas de fidelização com o objetivo de melhorar o ticket-médio de compra?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
232. A empresa realiza parceria com outras empresas de segmentos similares para aproximar-se de novos mercados?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
233. A organização mantém revistas institucionais?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
234. São realizados investimentos de patrocínio a eventos e revistas dentro do segmento estratégico da empresa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
235. Existem estratégias de doações, filantrópicas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
236. Constantemente a empresa pratica relações de aproximação com a comunidade?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
237. A empresa promove constantemente eventos para seus clientes, como festas de finais de ano, ou similares?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
238. Existe um profissional responsável pela área de relações Públicas?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
239. A empresa investe constantemente em propaganda de massa, como rádios e televisão?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
240. Existem estratégias de comunicação para os mercados internacionais?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
241. Existe um conjunto de indicadores que mede a eficácia da comunicação?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

### 3. PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

3.1 Sistema de Produção			
Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
242. A empresa possui uma seqüência linear no momento de fabricar o produto?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
243. Os produtos são padronizados e fluem de um posto de trabalho a outro em	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

uma seqüência prevista?		<input type="radio"/> Em parte	
244. As diversas etapas do processo de fabricação são balanceadas para que as mais lentas não retardem a velocidade do processo?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
245. A linha de montagem comporta produtos variados?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
246. Os processos de fabricação são automatizados?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
247. A produção é realizada por lotes?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
248. Ao término de fabricação de um determinado lote de um produto, outros tomam seu lugar nas máquinas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
249. O produto original voltará a ser feito depois de um determinado tempo caracterizando a produção intermitente?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
250. A mão-de-obra e os equipamentos são tradicionalmente organizados em centros de trabalho por tipo de habilidades, operação ou equipamento?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
251. O produto flui de forma irregular de um centro de trabalho a outro?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
252. Existe perda de tempo, pela necessidade de modificar o arranjo das máquinas de produção?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
253. A produção considera grandes projetos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
254. As tarefas de projetos geralmente possuem longa duração?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
255. Este tipo de organização possui um custo geralmente bastante alto para a organização?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>3.2 Planejamento e Controle da Produção</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
256. A organização possui um plano de capacidade formal por produtos, considerando a quantidade que pode ser produzida em cada unidade?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
257. Os tamanhos das unidades produtivas são adequadas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
258. São previstos espaços adequados para futuras expansões?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
259. Fatores como aquecimento, iluminação e ruído são considerados para melhoria da produtividade?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
260. A organização mede sua capacidade por meio da produção (unidade de medida utilizada)?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
261. A organização mede sua capacidade por meio dos insumos (matéria-prima utilizada)?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
262. A empresa procura utilizar a capa-	1	<input type="radio"/> Sim	

cidade ociosa dos equipamentos ou substituí-los por outros mais modernos e de maior capacidade?		<input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
263. A empresa utiliza técnicas de programação que possam sem grandes alterações nos equipamentos e no arranjo físico aumentar a produção?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
264. A empresa procura aproveitar melhor os espaços por meio da redução de estoques de produtos, matérias-primas ou materiais semi-processados?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
265. É correto dizer que geralmente é difícil promover mudanças radicais da capacidade a curto e médio prazo?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
266. São realizadas estimativas de necessidades de equipamentos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
267. A empresa calcula o tempo de processamento para cada atividades?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
268. A empresa realiza um planejamento adequado de pessoal em postos de atendimento?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
269. No planejamento de pessoal considera-se a curva de aprendizagem?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
270. A atual instalação fabril tem condições de ser expandida, caso necessário?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
271. Existe uma adequação entre a localização da unidade de fabricação com a localização de matérias-primas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
272. Existe mão-de-obra especializada no local de instalação da empresa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
273. Existe infra-estrutura adequada para o perfeito funcionamento da empresa? Água, energia elétrica?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
274. A empresa está adequadamente localizada considerando os mercados consumidores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
275. Existe adequação da localização em virtude do meio-ambiente?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
276. A empresa possui uma área de P&D?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
277. Realiza constantemente testes de protótipos?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
278. As idéias para novos produtos geralmente provém do mercado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
279. As idéias para novos produtos geralmente provém de engenheiros?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
280. Existem processos de automação na empresa? Quais?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
281. A empresa investe em novas tecnologias de automação?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
282. A organização utiliza CAD (Compu-	3	<input type="radio"/> Sim	

ter Aided Design)?		<input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
283. A organização utiliza CAM (Computer Aided Manufacturing)?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
284. A organização utiliza CIM (Computer Integrated Manufacturing)?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
285. O arranjo físico de produção é organizado por produto?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
286. O arranjo físico de produção é organizado por processo?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
287. O arranjo físico de produção é de posição fixa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
288. O arranjo físico utilizado pela empresa é adequado a estratégia de produção?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
289. O arranjo físico utilizado pela empresa tem como objetivo aumento de produtividade e redução de custos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
290. A empresa possui um planejamento agregado de produção?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
291. A empresa utiliza plano mestre de produção?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
292. Existe um PCP eficiente?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
293. A empresa reaproveita os resíduos e sobras para criação de outros produtos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
294. A empresa possui formalizado uma estrutura e rotina de manutenção?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
295. Regularmente este sistema é realizado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
296. Os períodos de manutenção são semanais?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
297. A manutenção está restrita somente as máquinas de produção?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
298. A manutenção dos equipamentos é realizada somente quando existem falhas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
299. A manutenção dos equipamentos é preventiva, ocorre antes das falhas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
300. A manutenção dos equipamentos é preditiva, ocorre somente após terminada a vida útil de determinado equipamento.	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
301. A manutenção dos equipamentos é produtiva total, ocorre com todos que possuem contato direto ou indireto com os equipamentos.	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
302. Existe um manual com instruções de manutenção de cada equipamento importante da produção?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>3.3 Estoque</b>			

Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
303. A organização possui metas quanto ao tempo de entrega dos produtos ao cliente?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
304. Existe definição do número de depósitos ou almoxarifado e da lista de materiais a serem estocados nele?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
305. A empresa conhece o nível em que deverão flutuar os estoques para atender uma alta ou baixa das vendas ou uma alteração de consumo?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
306. Existe especulação dos estoques? (compras antecipadas, ou quantidade maior que a necessária)	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
307. Existe uma definição da rotatividade dos estoques?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
308. A organização considera fatores quantitativos para prever o estoque, como vendas passadas, variáveis econômicas, demográficas e propaganda?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
309. A organização considera fatores qualitativos para prever o estoque como opinião dos gerentes, vendedores, comparadores e pesquisa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
310. Existe algum modelo ou técnica científica para prever os estoques?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
311. A organização mescla formas qualitativas e quantitativas para previsão dos estoques?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
312. A organização determina exatamente o que deve permanecer em estoque? Número de itens?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
313. Existe o controle da periodicidade de reposição?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
314. Existe a perfeita determinação das quantidades exatas a serem adquiridas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
315. A organização considera o custo da estocagem?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
316. A organização possui informações exatas sobre estoque mínimo e máximo?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
317. Existe o cálculo exato da rotatividade dos estoques?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
318. A organização utiliza a curva ABC para identificar os itens que justificam uma maior atenção e cuidados quanto a administração?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
319. A organização utiliza lotes econômicos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
320. A avaliação dos estoques é realizada pelo método PEPS?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
321. A avaliação dos estoques é realizada pelo método UEPS?	2		

322. A empresa possui um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
323. A empresa coordena esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
324. A empresa possui uma estrutura departamental para comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo padrões de qualidade pré-definidos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
325. A empresa possui um roteiro e lista de fornecedores para garantir a melhor aquisição de matéria-prima?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
326. Existe um poder de barganha considerável pelo número de fornecedores cadastrados?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
327. A organização do setor compras está adequada ao porte da organização?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
328. Existe uma estrutura de pessoal preparada para realizar de maneira profissional as atividades de compra?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>3.4 Controle de Qualidade e Produtividade</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
329. A organização controla a qualidade dos produtos acabados de forma genérica e centralizada?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
330. A organização controla a qualidade dos produtos acabados considerando cada fase do processo?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
331. O controle de qualidade é exercido por colaboradores especializados?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
332. O controle de qualidade está alinhado com a manutenção?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
333. O controle de qualidade está alinhado com a contabilidade de custos, com a finalidade de verificar os prejuízos com a queda de qualidade dos produtos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
334. O controle de qualidade está alinhado com os gerentes de produção?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
335. O controle de qualidade está alinhado com o departamento de compra, no caso de problemas com matéria-prima?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
336. O controle de qualidade está alinhado com o departamento de P&D buscando melhoria contínua de qualidade?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
337. Para o alinhamento entre o controle de qualidade e os outros departamentos são utilizadas reuniões periódicas?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
338. Existe um manual técnico regulando o controle de qualidade de cada produto?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
339. Existem métodos e técnicas medindo a eficiência da qualidade?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
340. A organização executa com fre-	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

quência o controle de qualidade?		<input type="radio"/> Em parte	
341. Após a fabricação são submetidos ao controle de qualidade o lote inteiro ou uma amostra deste lote?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
342. Existem recursos tecnológicos adequados para efetuar este controle?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
343. Os programas de inspeção da qualidade são formalizados?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
344. Existe um período específico para a execução destes programas?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
345. Os testes de qualidade são realizados em laboratórios?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
346. Este laboratório está devidamente atualizado tecnologicamente?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
347. A organização possui alguma certificação ISO?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
348. A organização preocupa-se em um horizonte de curto ou médio prazo garantir alguma certificação?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
349. A organização pretende, no longo prazo, buscar uma certificação ISO?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
350. A organização participou de um algum programa de qualidade?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
351. Existe uma rotina e procedimentos de gestão de qualidade regulando os processos administrativos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
352. A organização possui QDT em cada departamento?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
353. A organização possui gráficos demonstrando resultado e evoluções de desempenho considerando períodos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
354. A organização possui fluxograma de seus processos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
355. A organização possui formulários adequados para comunicação?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
356. A organização utiliza um sistema de comunicação, interna, intranet?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
357. Constantemente são disponibilizados relatórios operacionais?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
358. Existe uma preocupação com sistemas e métodos de gestão?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
359. A organização possui um modelo de gestão?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
360. Utiliza indicadores de desempenho para tomada de decisão?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>3.5 Logística e Distribuição</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>

361. A organização possui espaço físico adequado para armazenagem de produtos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
362. A localização da armazenagem está em local adequado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
363. Existe uma adequação às leis de zoneamento locais?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
364. A organização dispõe de espaço físico próprio?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
365. Existe grande quantidade de equipamentos de manuseio mecânico disponível?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
366. Estes equipamentos estão em perfeito estado de conservação?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
367. Existem empilhadeiras e pequenos veículos para utilização e transporte interno ?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
368. A empresa possui sistema de códigos de barras para marcação de itens?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
369. A empresa possui operações que exigem cargas a granel?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
370. As embalagens utilizadas pela empresa possuem proteção apropriada para o produto?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
371. A empresa utiliza transporte marítimo?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
372. A empresa utiliza transporte aéreo?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
373. A empresa possui recursos próprios para transporte rodoviário?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
374. A empresa terceiriza o transporte rodoviário?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
375. A implantação dos equipamentos de movimentação de materiais foram precedidos de um estudo financeiro?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
376. Procura-se racionalizar o transporte de materiais na fabricação?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
377. Quais os métodos de racionalização do transporte de materiais utilizados?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
378. Existem políticas de fornecedores bem definidas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
379. Os fornecedores passam por um rígido sistema de seleção?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
380. Os fornecedores são constantemente avaliados pelo cumprimento de prazos e qualidade?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
381. A empresa considera a cadeia de suprimentos para perfeita tomada de decisão?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

4. PESSOAS			
4.1 Provisão			
Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
382. O papel da área de Recursos Humanos na organização é defensiva e conservadora?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
383. A área de RH na estratégia da empresa é considerada estratégica ou tática?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
384. As estratégias de Rh estão vinculadas a estratégia organizacional?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
385. Existe uma área de RH formalizada com profissionais especializados?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
386. A empresa possui um planejamento formal de RH?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
387. A organização utiliza recrutamento e seleção internos, ou seja, oportuniza vagas, para aqueles que estão trabalhando dentro da empresa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
388. A empresa em geral realiza somente recrutamento e seleção externos, para o público que não trabalha na organização?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
389. Geralmente os funcionários internos são os preferidos para novas vagas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
390. Geralmente os candidatos externos são os preferidos para novas vagas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
391. A organização realiza recrutamento e seleção utilizando jornais e revistas especializadas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
392. A organização realiza recrutamento utilizando-se de sites especializados?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
393. A organização geralmente terceiriza o processo com agencias especializadas?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
394. A organização possui parceria com universidades e associações?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
395. A empresa utiliza cartazes ou anúncios em locais visíveis para promover vagas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
396. A empresa geralmente considera as indicações de funcionários?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
397. O recrutamento tem como base o banco de dados de currículo existente na empresa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
398. O processo seletivo geralmente é realizado pela própria área de RH da empresa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
399. O processo de seleção é terceirizado?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

		<input type="radio"/> Em parte <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
400. O processo de seleção utiliza técnicas específicas para sua realização, como dinâmicas de grupo, testes de personalidades, testes psicológicos e outros?	1	<input type="radio"/> Em parte <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>4.2 Aplicação</b>			
Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
401. Ao contratar um funcionário a empresa possui um roteiro organizado de recepção?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
402. Existe um manual de procedimentos, que explique os valores e conduta interna?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
403. Existem métodos de socialização padronizados?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
404. Existem supervisores que trabalham como tutores no processo de socialização?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
405. A organização possui uma modelagem de cargos formalizada?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
406. O trabalho na empresa é diversificado, operações diferentes procurando evitar a rotina?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
407. Os funcionários possuem ampla liberdade para planejar a melhor forma de executar suas tarefas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
408. Os funcionários possuem o real significado de suas tarefas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
409. Os funcionários possuem identificação com as tarefas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
410. Possuem retorno sobre seu desempenho?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
411. A área de RH centraliza a avaliação de desempenho?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
412. Existem processos de auto-avaliação?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
413. A avaliação de desempenho geralmente é realizada pelo gerente?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
414. Pode-se dizer que é mesclada, entre funcionário e o gerente?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
415. A avaliação de desempenho é realizada pela equipe de trabalho?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
416. A empresa utiliza a técnica de 360° onde é feita de forma circular, todos os elementos possuem interação e participam do processo?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
417. A equipe geralmente avalia o seu gerente?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
418. Existe uma comissão formada por colaboradores diversos que são responsáveis pela avaliação de desempenho?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

419. O departamento de RH é o responsável pela avaliação de desempenho?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
420. A empresa consegue integrar os diversos métodos e criar um método peculiar?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>4.3 Manutenção</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
421. Quais as formas de remuneração realizadas pela empresa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
422. A empresa pratica incentivos salariais, como bônus, participação nos resultados?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
423. A empresa oferece seguro de vida?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
424. A empresa oferece seguro saúde a todos os colaboradores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
425. A empresa oferece refeições subsidiadas em refeitório próprio?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
426. A empresa oferece vale-refeição?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
427. A empresa cumpriu rigorosamente com as formas de recompensas indiretas, como férias, horas extras, etc?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
428. A organização além das recompensas financeiras oferece oportunidades de desenvolvimento?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
429. Oferece reconhecimento e autoestima aos seus colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
430. Existe sensação de segurança no emprego por parte dos colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
431. Percebe-se harmonia e orgulho ao trabalhar na empresa, por parte dos colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
432. Existe um sistema de plano de carreira estruturado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
433. Percebe-se equiparação entre os departamentos da empresa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
434. Existe remuneração variável?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
435. Existe alguma recompensa pelo tempo de serviço?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
436. Percebe-se que a empresa pratica políticas de remuneração acima do mercado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
437. Existe uma forma de política salarial previamente definida na organização?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
438. Os benefícios salariais praticados pela empresa são fatores estratégicos para manutenção de talentos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

439. Os salários e benefícios praticados pela empresa, em geral motivam o trabalho produtivo?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
440. A organização possui um plano de remuneração considerando o alcance de metas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
441. Bônus e ou recompensas são geralmente praticadas individualmente, ou em grupos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
442. Existe distribuição de lucros ao final dos exercícios aos colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
443. Existe um plano de participação nos resultados estruturado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
444. A empresa preocupa-se com uma perfeita iluminação para melhorar a qualidade do trabalho?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
445. A empresa preocupa-se com uma perfeita ventilação para melhorar a qualidade do trabalho?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
446. A empresa preocupa-se com uma perfeita temperatura para melhorar a qualidade do trabalho?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
447. A empresa preocupa-se com um perfeito ambiente psicológico para melhorar a produtividade do trabalho?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
448. As máquinas e equipamentos estão adequados as características dos seus usuários?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
449. As mesas e instalações são ajustadas ao tamanho das pessoas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
450. Ferramentas que reduzam a necessidade de esforço são sempre utilizadas pela empresa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
451. A organização pratica os princípios de saúde ocupacional?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
452. O organização sistematicamente acompanha através de relatórios o estado de saúde de seus colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
453. A organização preocupa-se com o controle do estresse no ambiente de trabalho?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
454. O nível de absenteísmo na organização é aceitável?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
455. O nível de rotatividade na organização é aceitável?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
456. A baixa produtividade na organização é aceitável, ou está acima da média?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
457. Produtos devolvidos ou não aceitos por não passar pelo teste de qualidade estão na média?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
458. Existem medidas de prevenção a acidentes?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
459. O número médio de acidentes no trabalho vem crescendo nos últimos 12	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

meses?		<input type="radio"/> Em parte	
460. O número de acidentes no trabalho com a necessidade de afastamento, tem crescido nos últimos 12 meses?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
461. Existem números e funcionários com incapacidade parcial ou permanente, causa por acidente no trabalho?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
462. A empresa possui uma CIPA?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
463. A empresa realiza treinamento específico contra acidentes no trabalho?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
464. Possui uma engenharia adequada para prevenção de acidentes?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
465. Existe um mapeamento de riscos, em áreas de riscos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
466. Existem equipamentos de proteção adequados, como botas, máscaras?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
467. A empresa cuida e fiscaliza para que esses equipamentos sejam utilizados pelos colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
468. Existe uma constante avaliação e atualização do Programa de Higiene e segurança no trabalho?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
469. Existe um programa que tenha como objetivo cuidar da saúde psicológica dos colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
470. São realizadas atividades de recreação?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
471. A empresa pratica festas comemorativas por resultados ou datas especiais com os colaboradores e familiares?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
472. A organização desenvolve algum programa de sugestões com os colaboradores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
473. Existem programas visando o reconhecimento de créditos concedidos a empregados que proporcionam contribuições a empresa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
474. Existem programas de assistência ao colaborador?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
475. A organização é rígida no sentido disciplinar?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
476. Existem regras e normas disciplinares formalizadas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
477. Existem estágios progressivos para considerar problemas disciplinares?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
478. A organização possui um método padronizado para administração de conflitos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
479. As lideranças são preparadas para administrar conflitos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

480. Existe uma relação amistosa entre a organização e os sindicatos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
481. Os sindicatos costumam participar de reuniões na empresa?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
482. As decisões de salários e remuneração são freqüentemente questionadas por sindicatos de classes?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>4.4 Desenvolvimento</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
483. A organização possui um percentual fixo para investimento em treinamentos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
484. Constantemente a organização realiza diagnóstico para necessidades de treinamento?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
485. A organização verifica a necessidade de treinamentos através do desempenho de suas áreas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
486. A organização tem clareza das competências técnicas de cada cargo?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
487. A organização identifica a necessidade de treinamento através de problemas na produção?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
488. A organização identifica necessidade de treinamento através de problemas e conflitos no ambiente de trabalho?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
489. A organização possui um programa adequado de treinamento?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
490. A organização controla e monitora um número adequado de horas de treinamento por funcionários?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
491. A condução dos treinamentos geralmente é realizada pelos gerentes?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
492. A condução dos treinamentos geralmente é conduzida por terceiros?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
493. Existe controle de satisfação dos treinamentos por parte dos funcionários?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
494. Existem medição e avaliação de desempenho e resultados?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
495. Existe comparação da situação atual com a situação anterior ao treinamento?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
496. A organização realiza análise de custo-benefício de cada treinamento?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
497. A organização utiliza tecnologia, como vídeo conferências, recursos audiovisuais, para realização de treinamentos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
498. A organização possui ou prevê algum tipo de universidade corporativa?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
499. A organização proporciona rotação de cargos visando a melhoria das habilidades de seus colaboradores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

500. A organização valoriza profissionais especialistas em suas funções?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
501. A organização realiza posições de assessorias internas, visando oportunizar a pessoas competentes auxiliar em outros setores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
502. A organização promove interdisciplinaridade em suas práticas de aprendizagem?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
503. São formadas comissões de trabalho para resolução de problemas específicos dentro da empresa?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
504. A organização promove seminários, palestras ou similares para desenvolver seus colaboradores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
505. A organização disponibiliza recursos para a participação dos seus colaboradores em cursos de especialização ou pós-graduação?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
506. A organização auxilia com recursos financeiros o desenvolvimento de seus colaboradores em cursos de graduação?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
507. São realizados em grupos estudos de casos ou exercícios de simulação para melhorar habilidades?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
508. São incentivados cursos fora da empresa em áreas diferentes da atuação dos colaboradores visando melhorar habilidades e práticas sociais?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
509. São realizados jogos dentro da empresas com a intenção de socializar seus membros e melhorar suas habilidades?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
510. Existem centros de desenvolvimentos internos ou laboratórios de inovação?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
511. Existe acompanhamento psicológico para os colaboradores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
512. Existe tutoria ou trabalho de coaching disponível aos colaboradores? Em que nível gerencial?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
513. Existem planos de desenvolvimento de carreiras para os gerentes e executivos da empresa?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
514. São realizados programas de trainees?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
515. A organização valoriza a espiritualidade como prática dentro da organização?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
516. São utilizadas técnicas de DO para desenvolvimento de pessoas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
517. A organização utiliza consultoria de procedimentos para orientação de condutas de equipes?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
518. A organização investe em programas específicos para a formação de lideranças?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

519. A organização utiliza práticas ou metodologia específica para resolução de conflitos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
520. A organização possui processos ou metodologias para estimular a aprendizagem organizacional?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
521. A organização focaliza as relação interativas e sociais, dentro e fora da empresa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
522. Existem práticas na organização, que estimulem a criatividade?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
523. Existe algum reconhecimento formal para novas idéias e processos inovadores, entre os colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>4.5 Monitoramento</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
524. Existem processos e rotinas definidas de comunicação interna?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
525. Existe um cadastro de informações atualizado sobre os colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
526. Existe um cadastro de cargos formalizado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
527. Existem dados sobre os colaboradores ocupantes de cada seção?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
528. Existem dados sobre os benefícios e serviços sociais para os colaboradores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
529. Existem dados sobre os programas e treinamentos executados pelos colaboradores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
530. Existem dados disponíveis e organizados sobre candidatos a vagas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
531. Existem cadastros e dados sobre consultas e exames periódicos de admissão dos colaboradores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
532. Existe um software que reúna todas as informações acima e permita consultas?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
533. Existe um sistema de informações atualizado para a gestão de RH?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
534. Existem indicadores de desempenho para cada funcionário, considerando metas individuais e por equipe?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
535. A empresa possui método para manter os colaboradores informados sobre mudanças e novidades nos vários departamentos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
536. Existe o acompanhamento sistemático do orçamento de RH e sua execução?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
537. A organização possui auditoria interna ou externa de RH?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
538. A organização constantemente avalia o desempenho da função de RH?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

		<input type="radio"/> Em parte	
539. Existe algum feedback sobre as práticas de RH, vindos dos próprios colaboradores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
540. A organização realiza pesquisas internas de satisfação dos colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
541. A área de RH realiza Benchmarking, considerando outras organizações modelo?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

5. FINANÇAS			
5.1 Controles Financeiros			
Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
542. A organização toma decisão a partir de um balanço patrimonial atualizado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
543. A empresa possui um fluxo de caixa estruturado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
544. A empresa possui integração entre o fluxo de caixa e a as contas bancárias?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
545. Existe uma estrutura confiável e eficiente de contas a receber?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
546. A organização possui controle sobre os direitos gerados pelas vendas no mercado externo?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
547. A empresa possui controle sobre duplicatas e saques descontados?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
548. A empresa realiza provisão para créditos de liquidação duvidosa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
549. A organização realiza o controle sobre títulos e valores mobiliários?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
550. A empresa possui controle eficiente sobre impostos a recuperar?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
551. Existe um eficiente controle de estoque?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
552. A organização realiza Demonstração do Resultado do Exercício e utiliza para tomada de decisão?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
553. A organização realiza Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
554. São realizadas auditorias Financeiras Internas, formalizadas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
555. A contabilidade da empresa é interna?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
556. Existe um método de custeio eficiente na empresa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
557. Custos fixos são separados dos custos variáveis nos demonstrativos financeiros?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

558. Os dados contábeis são transformados em relatórios?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
559. A empresa conhece exatamente sua necessidade de capital de giro?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
560. São realizados análises da evolução do capital de giro?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
561. A empresa conhece e controla seu giro de estoque de matérias-primas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
562. A organização conhece e controla seu giro de estoques dos produtos em elaboração?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
563. A organização conhece e controla o prazo médio de estocagem dos produtos acabados e das mercadorias?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
564. A empresa possui controle sobre o sistema ABC de estoques?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
565. A empresa controla seu estoque através de lote econômico?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
566. Existe o controle e conhecimento do ponto de pedido da compra de matéria prima?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
567. Existe controle do estoque de segurança?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
568. A organização conhece e controla seu ciclo operacional e financeiro?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
569. Existe controle sobre os prazos de cobrança?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
570. Existe uma perfeita e formalizada política de crédito?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
571. A empresa possui administração orçamentária?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
572. Existe um plano financeiro adequado alinhado as outras áreas da empresa?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
573. A empresa possui indicadores econômicos financeiros?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
574. A empresa controla sua liquidez?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
575. A empresa conhece sua lucratividade?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
576. A empresa conhece sua rentabilidade?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
577. A organização conhece seu pay-back em todos seus novos projetos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
578. A organização conhece seu ponto de equilíbrio?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
579. A empresa conhece seu grau de alavancagem?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

		<input type="radio"/> Em parte	
580. A organização conhece suas taxas de Retorno?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
581. A organização possui capacidade técnica de submeter projetos de viabilidade visando crescimento?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
582. Existe um administrador financeiro e analistas profissionais na área financeira?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
583. Os indicadores financeiros são estratificados por unidades de negócio?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
584. A empresa calcula índices de preço, indexadores e realiza controles financeiros visando comércio exterior?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>5.2 Resultados Financeiros</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
585. A organização possui metas e objetivos financeiros de longo prazo?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
586. Os resultados (desempenho) financeiros da organização nos últimos 5 anos apontam crescimento?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
587. O grau de endividamento da empresa mantém-se controlado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
588. O capital de giro da empresa permite que a mesma mantenha estabilidade em seu caixa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
589. Os custos são menores que as receitas? Em que proporção?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
590. A margem de lucro operacional está positiva?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
591. A margem de lucro líquido está equilibrada com o ramo de atividade?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
592. A rentabilidade do investimento operacional da empresa é superior as outras empresas do ramo?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
593. A margem de lucro bruto da organização é superior aos seus concorrentes diretos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
594. A empresa possui boa saúde de caixa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
595. Os índices de liquidez apontam que o caixa da empresa está estável?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
596. Os estoques não imobilizam boa parte do capital de giro da empresa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
597. Existe um controle de estoque equilibrado com o giro de caixa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
598. São realizadas análise verticais e horizontais?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
599. A posição da empresa em relação ao seu mercado aponta segurança finan-	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

ceira?		<input type="radio"/> Em parte	
600. O ponto de equilíbrio da empresa garante segurança financeira a empresa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
601. As margens de contribuição demonstram saúde financeira?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
602. O faturamento em vendas vem demonstrando crescimento nos últimos 3 anos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
603. Os custos operacionais vem demonstrando estabilidade nos últimos 3 anos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
604. Percebe-se crescimento em vendas na empresa nos últimos 3 anos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
605. Percebe-se aumento da participação do mercado da empresa nos últimos 3 anos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
606. A rentabilidade da empresa está acima do seu mercado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

## 6. CONHECIMENTO

6.1 Tecnologia/Sistema da Informação			
Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
607. A empresa possui objetivos, metas e programas na área?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
608. Os e computadores da empresa podem ser considerados como modernos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
609. A empresa possui um departamento específico de tecnologia da informação?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
610. A empresa centraliza os dados fundamentais em um computador do tipo <i>mainframe</i> ?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
611. São realizados <i>backups</i> periódicos visando segurar os dados dos departamentos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
612. Existe uma rede interna que garanta agilidade e processos adequados de informação?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
613. A rede é segura em relação a invasão de dados?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
614. A empresa possui um processo que prevê segurança de dados?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
615. Os computadores da empresa já foram de alguma forma acessados sem autorização por terceiros?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
616. A empresa possui uma preocupação constante em relação a segurança de dados?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
617. A empresa utiliza software específico para a gestão de Recursos Humanos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
618. Este software é constantemente atualizado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

		<input type="radio"/> Em parte	
619. Este software é devidamente licenciado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
620. A empresa utiliza software específico para a gestão da Produção?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
621. Este software é constantemente atualizado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
622. Este software é devidamente licenciado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
623. A empresa utiliza software específico para a gestão de marketing e vendas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
624. Este software é constantemente atualizado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
625. Este software é devidamente licenciado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
626. A empresa utiliza software específico para a gestão de estoques?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
627. Este software é constantemente atualizado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
628. Este software é devidamente licenciado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
629. A empresa utiliza software específico para a gestão financeira?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
630. Este software é constantemente atualizado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
631. Este software é devidamente licenciado?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
632. O sistema operacional que a empresa utiliza em seus computadores é licenciado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
633. Os periféricos como impressores, scanners, podem ser considerados modernos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
634. A empresa utiliza tecnologia da informação para comunicação externa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
635. A empresa utiliza de vídeo conferência para reuniões ou capacitações?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
636. A empresa possui um banco de dados de clientes e fornecedores atualizado e profissional?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
637. Este software é mantido periodicamente?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
638. Os funcionários utilizam todos os recursos disponíveis para otimizar os recursos tecnológicos disponíveis na empresa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
639. A empresa utiliza critérios e níveis de acesso às informações?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

640. A organização utiliza um SAD (sistema de apoio a decisão)?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
641. A manutenção dos equipamentos pode ser considerada como preventiva?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
642. A manutenção dos equipamentos pode ser considerada como corretiva?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
643. Existe integração entre os vários softwares dos departamentos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
644. A empresa utiliza a integração de dados para melhoria dos processos e velocidade na informação?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
645. A organização utiliza um SIG (sistema de informações gerenciais)?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
646. A empresa incentiva a comunicação por softwares de comunicação instantânea?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
647. Existe um site da empresa constantemente atualizado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
648. Os clientes conseguem interagir com a empresa através dele?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
649. O site é alimentado periodicamente?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
650. Os departamentos possuem autonomia para gerenciar suas informações no site?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
651. Existe um programador ou executivo chave que tenha como responsabilidade específica a Tecnologia e sistema de informação?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

## 6.2 Gestão do Conhecimento

Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
652. A organização baseia-se em experiências e histórico passados para resolver problemas organizacionais?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
653. A organização possui a prática de ajudar e orientar seus funcionários em relação a problemas pessoais e encontrar saída para o dia-dia?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
654. As pessoas na organização possuem a prática ou iniciativa de trabalhar em conjunto de forma cooperativa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
655. A organização mantém uma imagem positiva perante seus colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
656. A organização oferece oportunidades de educação continuada, com seus clientes, fornecedores, acionistas, stakeholders, colaboradores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
657. A organização oferece aos seus colaboradores aconselhamento de pessoas mais experientes visando melhoria de competências?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
658. A organização mantém constante-	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

mente a prática de <i>Benchmarking</i> ?		<input type="radio"/> Em parte	
659. Existe um processo contínuo de coleta de informações de mercado e monitoramento do ambiente competitivo?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
660. Existe um histórico de lições aprendidas de projetos passados ou experiências?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
661. A organização realiza mapeamento de conhecimentos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
662. A organização mantém um sistema de conhecimentos e habilidades que preserve e armazena percepções e experiências?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
663. A organização mantém um histórico das melhores práticas e idéias de resultados?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
664. A organização possui um sistema de gestão por competências?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
665. A organização realiza a gestão de marcas e patentes?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
666. A organização realiza mapeamento de processos gerenciais?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
667. A empresa preocupa-se em normatizar e busca certificações de qualidade para seus produtos e processos?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
668. Existe um portal corporativo que reúna as informações que integram as experiências e conhecimentos da equipe?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
669. A organização realiza e preocupa-se com a gestão eletrônica dos documentos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
670. A organização preocupa-se ou realiza uma gestão profissional de relacionamento com seus clientes?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
671. Existem práticas de troca de experiência entre os membros da equipe?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
672. A equipe orgulha-se em pertencer a empresa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
673. São realizadas reuniões de avaliação de resultados como prática rotineira à empresa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
674. Os colaboradores possuem liberdade de expressão na empresa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
675. As pessoas na empresa aplicam o que aprendem fora da organização?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
676. Existem práticas de <i>braistorming</i> na empresa?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
677. As novas idéias são geralmente implementadas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
678. Há um elevado espírito de confiança entre empresa e funcionários?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

679. As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
680. Os resultados da empresa são amplamente divulgados?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
681. Os resultados em Gestão do conhecimento são medidos e divulgados regularmente?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
682. Existe inclinação a práticas de associativismo com outras empresas do ramo?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
683. A empresa mantém parceria com universidades ou outros institutos tecnológicos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
684. A empresa sabe operar em rede e aprender com seus fornecedores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
685. A empresa sabe operar em parceria e aprende com seus clientes?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
686. A organização oferece plenas condições de crescimento profissional interna?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

## 7. SOCIEDADE

### 7.1 Responsabilidade Social

Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
687. A empresa expõe publicamente seus compromissos éticos por meio de material institucional?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
688. A empresa possui um código de ética?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
689. A empresa possui alguma pendência judicial ou tributária?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
690. Já existiu algum caso interno de corrupção?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
691. A empresa possui algum histórico de fraude em processos públicos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
692. A empresa possui comitê ético para tratar de questões internas?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
693. A empresa possui algum histórico de procedimento ilícito como pirataria, sonegação fiscal, contrabando ou adulteração de produtos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
694. Nos últimos três anos houve alguma denúncia a conselho profissional?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
695. A empresa realiza e divulga balanço social?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
696. A empresa discute com outras organizações práticas de combate ao trabalho infantil?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
697. A empresa realiza contratação de menores aprendizes?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
698. A empresa oferece programa espe-	2	<input type="radio"/> Sim	

cífico para a saúde da mulher e do gestante?		<input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
699. A empresa oferece aos funcionários plano de saúde?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
700. A empresa oferece aos funcionários creche ou auxílio?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
701. A empresa oferece aos funcionários flexibilidade de horários para filhos menores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
702. A empresa oferece aos funcionários auxílio para educação dos filhos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
703. A empresa oferece aos funcionários garantia de equidade racial no código de ética?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
704. A empresa oferece programa de prevenção e tratamento a drogas e álcool?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
705. A empresa oferece aos funcionários programa de prevenção ao HIV?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
706. A empresa oferece aos funcionários práticas de exercícios físicos no ambiente de trabalho?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
707. A empresa oferece aos funcionários programa de orientação nutricional?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
708. A empresa possui normas para combater assédio sexual?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
709. A empresa possui normas para combater assédio moral?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
710. A empresa promove programas de combate ao estresse?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
711. A empresa teve reclamações trabalhistas nos últimos 3 anos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
712. A empresa promove práticas de incentivo ao empreendedorismo aos colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
713. A empresa promove quando em demissões preparo e apoio ao colaborador?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
714. A empresa possui programas de desenvolvimento e capacitação de seus fornecedores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
715. A empresa já teve experiências de violação ao código de defesa do consumidor?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
716. A empresa possui políticas consistentes de relacionamento com a comunidade?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
717. A empresa constantemente envolve-se com discussões e práticas de trabalhos sociais?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
718. A empresa utiliza incentivos fiscais para deduzir e descontar impostos aplicando em fins sociais?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

719. A empresa contribui para a construção de projetos sociais e governamentais?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>7.2 Responsabilidade Ambiental</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
720. A empresa possui uma pessoa responsável pelas políticas ambientais?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
721. A empresa participa ou promove comitês de desenvolvimento e preservação ambiental?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
722. A organização promove o desenvolvimento da biodiversidade?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
723. A empresa possui política de não-utilização de materiais de insumos provenientes de exploração ilegal?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
724. A empresa dispõe de processos para mapeamento de análise de preservação ambiental?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
725. A empresa promove campanhas de redução ao uso de água e energia elétrica?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
726. A empresa desenvolve periodicamente campanhas internas de educação de uso consciente?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
727. A empresa possui plano de emergência ambiental quando seus processos envolvem riscos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
728. Possui programa de monitoramento de resíduos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
729. A empresa realiza coleta seletiva do lixo?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
730. A empresa fornece a fornecedores e clientes informações precisas sobre destinação final de seus produtos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
731. A empresa discute com seus colaboradores e clientes impactos ambientais causados pelos seus produtos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
732. A empresa prioriza a contratação de fornecedores responsáveis ambientalmente?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
733. Possui certificações visando a preservação ambiental?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
734. A empresa possui programa específico para diminuição de gases poluentes?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
735. A empresa possui programa de controle de resíduos sólidos?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
736. O investimento em responsabilidade ambiental está previsto no orçamento?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
737. A empresa incentiva seus fornecedores a buscar certificação ambiental?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
738. A empresa possui alguma multa nos últimos 3 anos a respeito de irregularidades ambientais?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

