

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA - FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA ENEIDA NUNES

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO
DEPARTAMENTO FINANCEIRO DA EMPRESA
CHEIROS & FRICOTES



RUBIATABA/GOIÁS

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA - FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

MARIA ENEIDA NUNES

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO
DEPARTAMENTO FINANCEIRO DA EMPRESA
CHEIROS & FRICOTES

Trabalho de Curso submetido à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração. Sob a orientação do Professor Cláudio Kobayashi. Especialista em Gestão de Agronegócios

5= 32362

Tombo nº	17621
Classif.:
Ex.:	1.....
.....
.....
Origem:	d.....
Data:	08.12.2010.....

RUBIATABA/GOIÁS
2010

FOLHA DE APROVAÇÃO

MARIA ENEIDA NUNES

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO
DEPARTAMENTO FINANCEIRO DA EMPRESA

CHEIROS & FRICOTES

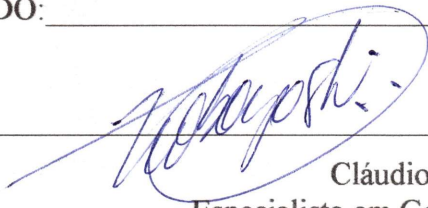
Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

COMISSÃO JULGADORA

TRABALHO PARA OBTENÇÃO PARCIAL DO TÍTULO DE BACHAREL EM
ADMINISTRAÇÃO PELA FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE
RUBIATABA

RESULTADO: _____

Orientador: _____



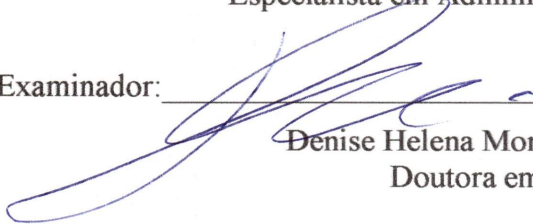
Cláudio Kobayashi
Especialista em Gestão de Agronegócios

1º Examinador: _____



Enoc Barros da Silva.
Especialista em Administração e Supervisão Escolar

2º Examinador: _____



Denise Helena Monteiro de Barros Carollo.
Doutora em História Social

Rubiataba, 2010.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, graduados na faculdade da vida, especialistas em moral e ética na formação da família, mestres em sabedoria e dignidade, doutores em amar sem medida. Mamãe, obrigada. Papai, saudades. A todos que moram no meu coração e que caminharam comigo por esses quatro anos... valeu!!!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que me ajudaram na elaboração deste trabalho: Ao orientador Cláudio Kobayashi, queira Deus que seus ensinamentos me guiem por toda vida; à coordenadora Deyse, obrigada pelas informais e frutuosas conversas; a todos os professores que sabiamente me conduziram à fonte do conhecimento; à FACER e funcionários por me acolherem e me prepararem para prosseguir. Com vocês aprendi que posso ir além, elaborar projetos, desenvolver habilidades, correr riscos, mas confiante na vitória, liderar pessoas, administrar a vida... Se hoje sou melhor é porque levo comigo um pouco de cada um de vocês.

Obrigada.

O planejamento não é uma tentativa de predizer o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.

Peter Drucker

RESUMO: As páginas seguintes tratam-se de um diagnóstico organizacional da micro empresa Cheiros & Fricotes da cidade de Rialma, o qual foi desenvolvido para ser apresentado como trabalho de conclusão de curso. O diagnóstico organizacional propõe uma reflexão profunda da real situação da empresa, a fim de elucidar as etapas dos procedimentos atuais da organização que vão dar o aval para o próximo passo, que é a elaboração de um plano de ação de acordo com a política de crescimento sustentável da empresa. Para viabilizar o diagnóstico, aqui estão incluídos estudo teórico, planejamento estratégico e financeiro, planilhas e análises do setor financeiro da referida empresa, além de uma avaliação dos seus pontos fortes e pontos fracos. O estudo teórico fundamenta o trabalho por meio dos pensamentos de grandes autores e empreendedores contemporâneos. O processo de planejamento estratégico e financeiro são importantes ferramentas para a administração empresarial, em particular numa micro empresa que tem objetivos de crescimento e desenvolvimento. As planilhas e análise das mesmas são relatos da situação real do financeiro da empresa, objetivo principal do presente diagnóstico organizacional. A análise dos pontos fortes e pontos fracos utilizam a ferramenta análise SWOT e dão aval ao plano de ação, ressaltando onde a empresa mais se destaca no mercado atendido e onde é preciso implantar mudanças a curto, médio e longo prazo, todos eles visando atingir as metas propostas. Diante da realidade observada na área financeira da loja, este trabalho inclui também um plano de ação que conduzirá a empresa ao crescimento e desenvolvimento almejado numa melhoria constante, com possibilidades de enfrentar a competitividade.

Palavras-chave: diagnóstico organizacional, planejamento financeiro, Cheiros & Fricotes.

ABSTRACT: The following pages deal is an organizational diagnosis of the micro enterprise Smells & frill Rialma city, which was developed to be presented as the work of completion. The organizational diagnosis offers a profound reflection of the real situation of the company in order to elucidate the steps of the current procedures of the organization that will give the go ahead to the next step, which is drawing up an action plan in line with the growth policy sustainable enterprise. To make the diagnosis, these include theoretical, strategic and financial planning, spreadsheets and analysis of the financial sector of this company, and an assessment of its strengths and weaknesses. The theoretical study support to this work through the thoughts of great writers and entrepreneurs contemporaries. The process of strategic and financial planning are important tools for corporate governance, particularly in a small company that has goals of growth and development. The worksheets and analysis of these reports are of the actual situation of the financial company's main objective of this organizational diagnosis. The analysis of the strengths and weaknesses using SWOT analysis tool and give approval to the plan of action, highlighting where the company stands out most in the market served and where you need to implement changes in the short, medium and long term, all aiming towards the goals. Faced with the reality observed in the financial area of the store, this work also includes an action plan that will lead the company to growth and development pursued a steady improvement, with possibilities to address competitiveness.

Key words: diagnose organizational, financial planning, Smells & frill.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processo de contas a pagar.....	35
Quadro 2 – Contas a receber	37
Quadro 3 – Vendas à vista.....	38
Quadro 4 – Vendas a prazo – nota promissória.....	40
Quadro 5 – Vendas a prazo – cartão de crédito.....	42
Quadro 6 – Vendas a prazo - cheque	43
Quadro 7 – Tesouraria.....	45
Quadro 8 – Contabilidade.....	46

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. REFERENCIAL TEÓRICO	16
1.1 O Conceito de diagnóstico organizacional.....	16
1.2 Os objetivos do diagnóstico empresarial.....	19
1.3 Fases e etapas do diagnóstico organizacional.....	20
1.4 A Realização do planejamento estratégico após a execução do diagnóstico organizacional.....	22
1.4.1 O Conceito de planejamento estratégico.....	22
1.4.2 Planejamento nas micro e pequenas empresas.....	26
1.4.3 Planejamento financeiro.....	27
1.5 Análise SWOT.....	30
2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL FINANCEIRO	32
2.1 Contas a pagar.....	32
2.2 Contas a receber.....	35
2.3 Vendas à vista.....	36
2.4 Vendas a prazo – nota promissória.....	37
2.5 Vendas a prazo – cartão de crédito.....	39
2.6 Vendas a prazo – cheque.....	41
2.7 Tesouraria.....	43
2.8 Contabilidade.....	44
3. ANÁLISE, RESULTADO, ESTRATÉGIA E CRONOGRAMA	46
3.1 Análise do contas a pagar.....	46
3.2 Análise das contas a receber.....	46
3.3 Análise das vendas à vista.....	47
3.4 Análise das vendas a prazo – nota promissória.....	48
3.5 Análise das vendas a prazo – cartão de crédito.....	49
3.6 Análise das vendas a prazo – cheque.....	50
3.7 Análise da tesouraria.....	50
3.8 Análise da contabilidade.....	51
3.9 Cronograma.....	52

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

INTRODUÇÃO

A Empresa Cheiros & Fricotes tem a razão social Maria Eneida Nunes, por exigência legal, quando a firma é constituída de único dono. Trata-se de uma loja que busca oferecer os melhores produtos para o tratamento da beleza e saúde dos cabelos, corpo e pele, além de variados assessórios, artigos de moda praia e para atividades físicas que promovem a saúde e bem-estar e lazer dos consumidores. Por ter foco nesse ponto, adotou como referência, o slogan Cheiros & Fricotes: um toque especial na sua beleza.

Com o objetivo de atender a comunidade rialmense e ceresina, de modo particular o público feminino, iniciou as atividades na cidade de Rialma em 10 de outubro de 1997 em uma sala alugada, à Rua 11 n° 385, segundo piso. Com o crescente número de clientes, inclusive pelo aumento da demanda desses produtos, pelo público masculino, o espaço tornou-se inviável pelo tamanho e localização, exigindo mudanças na empresa. Hoje a loja funciona em prédio próprio, com área construída de 176 metros quadrados, sito Av. Bernardo Sayão n° 380, Centro. Essa empresa teve início sob a forma jurídica de Firma Individual, o que hoje, de acordo com a nova legislação, denomina-se Empresário. O capital inicial foi de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), o qual permanece até o presente momento, e, por hora, não há intenção de aumentá-lo.

O ramo de atividade da empresa é o comercial, tendo por objetivo a revenda de artigos de moda praia, *fitness*¹ de cosméticos e perfumaria no atacado e no varejo, bijuterias, maquiagem e assessórios em geral. A loja também é referência em produtos de transformação, como tinturas, relaxamento, mechas, luzes e as atuais escovas marroquina, inteligente, temporária, progressiva, selagens e outras. Com esse vasto mix de produtos a loja tornou-se sinônimo de beleza e bem-estar.

Para atender o público exigente do ramo de beleza, a empresa conta com três funcionárias, as quais desenvolvem as funções de vendas e caixa. O treinamento das vendedoras é realizado por meio de reuniões entre elas e a direção, onde são discutidos os pontos fortes e fracos; as arestas, que surgem no cotidiano, são aparadas; acertos e novas idéias, aplaudidos; ocorrem, também, propostas de melhoria e apresentação de vídeos motivacionais; de igual modo, é utilizado como treinamento, e-mails com conteúdos

¹ Fitness – palavra de origem inglesa que significa aptidão física e/ou bom condicionamento, também conhecido como malhado(a) ou em forma. Disponível em: <http://www.loja4sports.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=70:fitness&catid=38:new-collection> Acesso em 27 de jul. 2010.

motivacionais, com instruções de técnicas de atendimento e de lançamentos de novos produtos e coleções.

Capacitadas, por esses métodos, as colaboradoras atendem o público presente e pedidos, via telefone dos profissionais da beleza nas cidades de Rialma, Ceres, São Patrício, Carmo do Rio Verde, Nova Glória, Itapaci, Rianópolis, Uruana e Rubiataba. Para a entrega desses produtos nas cidades de Rialma e Ceres, a empresa possui uma moto e utiliza dos serviços de uma funcionária qualificada para a tarefa, e, nas demais cidades o transporte é feito por serviço de táxi, meio comum de transporte na região do Vale do São Patrício.

A loja não mantém uma ação efetiva de *marketing*², assim sendo, quando é necessária a divulgação de novos produtos de beleza, a direção organiza eventos que reúnem os profissionais que irão utilizá-los em seus estabelecimentos e também indicá-los aos clientes para manutenção do tratamento. Esses treinamentos são ministrados pelos técnicos das próprias indústrias. Em temporadas de praia marítimas e do rio Araguaia ou datas comemorativas, tais como: natal, dias das mães, dia dos namorados e pais, a empresa utiliza-se das emissoras de rádio e propaganda volante para divulgar seus produtos, objetivando lembrar onde é encontrada a opção favorável à data. A empresa também participa de eventos como desfile nas escolas, feiras e concursos que acontecem nas cidades de Rialma e Ceres, onde são apresentadas as últimas coleções de moda praia e *fitness*.

Quanto ao setor financeiro da empresa, este é de responsabilidade da proprietária, sendo que uma das atribuições é a marcação dos preços. Esses são definidos de forma empírica com tendência a acompanhar o preço padrão de mercado nos produtos cosméticos. Já nos artigos de moda praia e *fitness*, acessórios em geral, os preços variam de acordo com a marca, sendo que algumas delas são comercializadas em todo o país, divulgadas nos veículos de comunicação de massa e, portanto, possuem um maior valor agregado, além de melhor qualidade de matéria prima. Outras são mais populares, não possuem marca reconhecida nacionalmente e são comercializadas por um valor também popular.

Como já mencionado, a Cheiros & Fricotes é uma empresa diferenciada na região pela variedade de produtos, quando se refere a produtos cosméticos, a loja oferece os artigos para cursos profissionalizantes, passando pela montagem do estabelecimento com a comercialização dos móveis e acessórios até a manutenção do salão com produtos para profissionais; na moda praia, são ofertadas roupas, sandálias, além de bronzeadores,

² Marketing - conjunto de estratégias e ações que provêm o desenvolvimento, o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/buscar.php?palavra=marketing>> Acesso em 28 de jul. 2010.

protetores, óculos, chapéu; para atividade física, tem variados modelos de roupas, tênis, meias e demais acessórios, tanto para o público feminino, quanto masculino e infantil. Dessa forma não tem concorrente direto. De forma indireta divide o mercado consumidor com supermercados que revendem produtos de beleza e no vestuário com outras lojas que comercializam artigos similares, porém as marcas da Cheiros & Fricotes são exclusivas.

Diante do exposto há que se dizer que o diagnóstico apresentado teve como propósito arregimentar e complementar finalidades acadêmicas e profissionais. Seu principal objetivo foi o estudo do aspecto financeiro da Cheiros & Fricotes, pois por meio desse estudo financeiro, uma nova visão pode ser trabalhada na empresa, particularmente na organização das contas a pagar e a receber. Justifica-se aí a necessidade de adotar mudanças na empresa para que seus objetivos sejam alcançados. A elaboração desse diagnóstico é o resultado de quatro anos de estudo de casos de empresas de sucesso, aliado à teoria sobre formas e habilidades necessárias para gerir pessoas e projetos que levem a organização a alcançar cada vez mais seus objetivos. É do interesse da gestão da Cheiros & Fricotes seguir os modelos apresentados para que possa, também, implantar as mudanças e conquistar o sucesso almejado.

Apoiada nesses exemplos e no conhecimento teórico, e ainda vivendo na prática a função de administrar uma pequena empresa, foi possível, para esse, trabalho formular objetivos concretos para a construção do mesmo, que tomou relevância tanto para o trabalho acadêmico de conclusão de curso, quanto para o crescimento e desenvolvimento da Cheiros & Fricotes.

A Cheiros & Fricotes, desde sua fundação, em outubro de 1997, é administrada pelo empirismo, como organização familiar. Como vem apresentando um crescimento, ainda que pequeno, mas contínuo, a gestão vê a necessidade de administrar com conhecimento para que a empresa possa crescer em índices mais elevados. Daí a importância desse trabalho para a continuidade desta.

Deste modo, o trabalho que se apresenta, nas páginas seguintes, é fruto de uma investigação bibliográfica e de campo com o intuito de relacionar a prática dos processos de ensino-aprendizagem à realidade.

No presente trabalho foi desenvolvido um diagnóstico organizacional na empresa Cheiros & Fricotes, sendo esta de propriedade da própria autora do projeto, o que facilitou esse contato e interação com as informações com a profundidade e abrangência necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

O tema escolhido foi diagnóstico organizacional, por se tratar de uma avaliação da empresa em tempo real, o que leva ao conhecimento e entendimento quanto às necessidades que a empreendedora acredita ser preciso para explorar ações de desenvolvimento e crescimento.

Para o desenvolvimento do trabalho, os estudos tiveram início em dezembro de 2009 e sob a orientação do professor Cláudio Kobayashi a acadêmica leu uma bibliografia voltada para assuntos relacionados ao empreendedorismo. Posteriormente, foram lidos, também, livros nas áreas de planejamento estratégico, finanças, marketing e diagnóstico organizacional, objetivando suporte teórico ao trabalho. Com base nos conhecimentos adquiridos por essas leituras, no mês de março de 2010, deu-se início ao trabalho de observação da empresa em questão, com foco na área financeira, considerado o ponto chave para implantação de mudanças que resultarão no alcance dos objetivos e metas a serem adotadas no plano de ação.

Após o período de observação, nos meses de abril e maio de 2010, foram elaboradas as planilhas, onde são encontrados os resultados da observação, como a análise dos pontos fortes e pontos fracos, plano de ação, análise de riscos e custos do plano de ação para a empresa. Para a coleta de dados, foi adotada a técnica de observação direta, onde foi registrado o cotidiano da empresa pelo tempo necessário para obter dados suficientes para o trabalho e anotadas para serem posteriormente transformados em informações para o diagnóstico organizacional. Durante esse período as ações de contas a pagar, contas a receber, contabilidade, tesouraria, vendas a vista, vendas a prazo com nota promissória, com cheque e cartão de crédito, passaram a ser observadas de forma criteriosa.

Essas observações foram feitas na prática, sendo que a acadêmica responsável pelo trabalho é, também, executora das atividades de contas a pagar, contabilidade e tesouraria da loja. A fim de evitar falhas na análise dos dados, devido a envolvimento emocional, em todas as variáveis foi feito uma análise das ações, em reuniões informais com as colaboradoras da loja que puderam opinar sobre cada atividade em estudo, contribuindo para a clareza dos fatos.

Nesse estágio do trabalho foram levantados e analisados criteriosamente os pontos fortes e pontos fracos de cada uma das variáveis do financeiro da Cheiros & Fricotes. A partir dessa análise, tornou-se possível elaborar um plano de ação para cada variável.

Para se ter seguranças da possibilidade de implantação do plano de ação foram feitas, também, recomendações quanto à urgência de aplicação, com avaliação dos riscos que as mudanças poderiam trazer para a empresa e os custos de cada ação do plano.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico serviu de base para o processo do diagnóstico organizacional, para que à luz das teorias existentes, fosse possível a avaliação global da empresa.

O diagnóstico representa um momento de reflexão para toda a empresa, pois ao analisar com profundidade cada um de seus setores, a empresa pôde diagnosticar suas reais necessidades e possibilidades de contribuição para o sucesso tanto da parte da administração quanto da operacional da organização. Esta análise foi a primeira fase de um processo desenvolvido na organização, que tem aspirações de crescimento e quer traçar metas de desenvolvimento e aproveitar as oportunidades para progredir.

Assim, antes mesmo de se realizar o diagnóstico houve a necessidade de se explorar a bibliografia em busca de suporte para desenvolvimento das atividades. A seguir serão abordados vários itens que permitiram ao pesquisador desenvolver os trabalhos na empresa Cheiros e Fricotes.

1.1 O Conceito de diagnóstico organizacional

Dentre os autores pesquisados, percebeu-se que não existem variações no conceito empreendido. É consenso destes, afirmarem que o diagnóstico é um método capaz de revelar a real situação empresarial. E, portanto, contribui para o estabelecimento de estratégias que propiciem a melhora organizacional.

Inicialmente destaca-se o conceito estabelecido por Heskett quando este afirma que o diagnóstico organizacional consiste em consultoria, realizada em etapas, capazes de elucidar os processos e procedimentos organizacionais responsáveis pela consecução das metas empresariais (HESKETT 1979). Ainda no pensar de Heskett (1979, p. 13).

O diagnóstico consiste na primeira etapa do processo de consultoria e assistência técnica que visa proporcionar à organização as condições necessárias para o seu desenvolvimento e aprimoramento de modo que o seu desempenho atinja níveis satisfatórios de eficiência e de eficácia.

Acrescenta-se aqui a necessidade do trabalho em equipe. Esta equipe deve ser formada pela consultoria e o sistema cliente, que é o conjunto formado pelos sistemas interno, intermediário e externo, onde os integrantes tenham responsabilidade mais direta na implantação do sistema de treinamento (OLIVEIRA, G., 1979).

Esse modelo diferencia dos estudos de Heskett ao apresentar a necessidade de identificação do problema e reconhecimento dos erros com suas variáveis e ocorrências, considerando a probabilidade de haver mais de um diagnóstico avaliativo das variáveis de uma organização, a periodicidade e localização das falhas ocorridas e fixação das ações aplicáveis na empresa. A partir da identificação da situação problema, os dois autores se assemelham no interesse de fixar ações para resolvê-los e progredir. Oliveira, G., (1979, p. 24) afirma que diagnóstico organizacional é a:

Fase inicial do processo de DO (desenvolvimento organizacional), constituído de uma sequência de atividades a serem desenvolvidas pela consultoria, junto com o sistema cliente, com o objetivo de clarificar o conhecimento do problema, pela identificação das variáveis responsáveis por sua ocorrência, para posterior fixação de ação ou ações tendentes a resolvê-lo.

Cavalcanti, *et al* (1981, p. 14), assemelham-se à Oliveira, G., quando ressalta sobre a importância do conhecimento de forma abrangente, numa visão global da empresa para destacar a massa crítica e rever o desempenho das áreas específicas. Para eles, o diagnóstico organizacional “é um instrumento na tomada de decisão da empresa nas várias áreas que a constituem”. Os autores supracitados afirmam ainda que:

Através do diagnóstico organizacional, o empresário tomará conhecimento das dimensões essenciais mínimas de investimento, mercado, recursos humanos e materiais, e de um conjunto de restrições que podemos denominar massa crítica que assegurarão a sobrevivência de sua empresa, revendo o desempenho de áreas de importância fundamental, tal como: compras, vendas, giro, produção e administração da mão-de-obra e outras que possam tornar-se vitais para a evolução dos seus negócios.

Diante destes conceitos é possível constatar a preocupação dos autores com a identificação do problema da empresa. Preocupação esta que difere em relação à visão global,

mas equipara-se na certeza da ação na área específica, para, a partir da resolução do problema buscar níveis satisfatórios de desenvolvimento e evolução dos negócios.

Observa-se então, ser o diagnóstico organizacional o passo mais complexo do processo administrativo, pois esse trabalho exige sensibilidade situacional dentro do ambiente interno e no externo para que possa servir de base à ação futura a ser planejada. Se houver distorção poderá comprometer o diagnóstico e criar situações nocivas ao planejamento (BERGAMINI, 1980). Ainda, na concepção de Bergamini (1980, p. 25):

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.

Nesse pensar é que a Cheiros & Fricotes objetiva, com este estudo, diagnosticar seus pontos fracos na área financeira, a fim de programar as mudanças necessárias para seu desenvolvimento. Tendo em vista que um aspecto financeiro que merece destaque num diagnóstico organizacional, especificamente numa pequena empresa é a capacidade de pagamento.

Em conformidade com esse pensamento, afirma Cavalcanti, *et al* (1981, p. 60) “uma das causas de falência e concordatas em empresas de pequeno e médio porte é a falta de atenção a estes problemas por parte de seus administradores, ou proprietários”.

Continuando essa análise, e ainda de acordo com o pensamento de Cavalcanti, *et al* (1981, p. 60) “a demora na venda de mercadoria e a demora no recebimento de vendas a prazo acarreta um aumento no montante de recursos investidos em duplicatas a receber e em estoques”.

Para fundamentar esta opção de análise há que serem explorados os objetivos do diagnóstico empresarial, os quais serão tratados a seguir.

1.2 Os objetivos do diagnóstico empresarial

Os objetivos ou finalidades de um diagnóstico organizacional devem ser destacados anteriormente a qualquer tipo de ação, para que não haja confusão ou desvios na realização do mesmo. E devem estar pautados em técnicas que propiciem um raio X da empresa naquele momento. Nesse sentido Heskett (1979, p.16) assevera que:

O objetivo geral do diagnóstico organizacional é apresentar um quadro que represente o mais fielmente possível a situação real atual da organização e definir outro quadro que represente, também de maneira fidedigna, as aspirações da organização, ou seja, os objetivos e metas que definem para onde a organização quer ir ou aonde deseja chegar.

Diagnosticar a empresa aponta para outra etapa do processo de desenvolvimento de uma organização, e o grande questionamento que se levanta é: o que fazer com os recursos disponíveis? Saber aplicar esses recursos é mais importante que tê-los ou não.

Cavalcanti et al (1981, p. 28) vão além de Heskett que vê como único objetivo do diagnóstico fazer um raio X da empresa. Eles colocam que são seis os objetivos do diagnóstico organizacional, quais sejam:

- 1) Tomar medidas corretivas se a empresa estiver numa situação crítica – diante de situações críticas, antes de qualquer reação, cabe analisar as causas do problema para preparar-se para uma reformulação global;
- 2) Facilitar o crescimento da empresa se ela está em expansão – o crescimento da empresa precisa ser organizado. Uma análise preventiva pode evitar problemas graves;
- 3) Controlar periodicamente o funcionamento da empresa – pode ser utilizado como instrumento de controle periódico e efetivo da empresa no momento oportuno;
- 4) Verificar os fatores que limitam o desenvolvimento da empresa – o conhecimento desses fatores constitui fator importante na reorganização interna;
- 5) Tornar clara a situação da empresa para todos os seus responsáveis – o diagnóstico oferece aos dirigentes a oportunidade de conhecer melhor sua área e a dos demais. A consciência da situação global da empresa facilita o trabalho de equipe.
- 6) Comparar a empresa com empresas similares – conhecendo-se melhor, poderá comparar seu desempenho com as concorrentes. Isto permitirá agressividade no mercado competitivo.

Com base nos objetivos ressaltados por Heskett (1979) e Cavalcanti et al (1981), a Cheiros & Fricotes pretende utilizar os resultados obtidos no diagnóstico como ferramenta de auxílio na implantação do planejamento estratégico, não só a curto, mas também a médio e principalmente a longo prazo. Este planejamento estratégico terá como objetivo geral a organização para o crescimento e desenvolvimento consciente e sustentável da empresa e abordará os seguintes objetivos específicos:

- remodelar a gestão e o controle das atividades financeiras
- empreender uma confrontação de sua realidade com as aspirações;
- conscientizar da necessidade de utilizar métodos de controles contábeis tecnológico em substituição ao convencional;
- implantar uma transformação de intenção estratégica em realidade com a participação da gestão e seus colaboradores;
- Adotar o diagnóstico organizacional como base sustentável no processo contínuo de desenvolvimento e crescimento organizacional.

1.3 Fases e etapas do diagnóstico organizacional

Sendo o diagnóstico organizacional um instrumento avaliativo realizado entre a administração, operacional, clientes internos e externos como etapa essencial que antecipa o planejamento, como visto anteriormente, este tem a pretensão, conforme afirma Heskett (1979, p. 16), de “colher e analisar os dados relevantes referentes aos fatores mediadores que modificam os insumos da organização e determinam o seu desempenho”.

Percebe-se então que desenvolver um diagnóstico organizacional que venha retratar a situação da empresa de forma coerente e com informações confiáveis que possibilite a elaboração do planejamento estratégico, não pode ser de forma aleatória. É necessário obedecer a uma sequência lógica, com critérios bem definidos para o desenvolvimento sadio do diagnóstico organizacional.

Assim sendo, há que serem observarem as cinco fases propostas para o diagnóstico, podendo estas ser desmembradas em mais fases, de acordo com as necessidades e os objetivos propostos, lembrando que a vantagem desse modelo é a flexibilidade para atender as

exigências de forma adequada e consciente. As cinco fases são: organização, orientação, direcionamento, plano de ação e avaliação.

a) Organização – Essa é a fase de definição do ritmo, duração, custo, pessoas envolvidas e papéis definidos. Aqui são realizadas reuniões onde as pessoas participam ativamente e não meramente como informantes.

b) Orientação - Também chamada de preparação ou exploração. Nessa fase, o foco é compartilhar informações, dados, julgamentos, fatos, pareceres, idéias, sugestões, conhecimentos. Esta também é a etapa dos questionamentos sobre o passado, presente e futuro da empresa, o que proporciona mais clareza sobre aspectos importantes da organização. É a fase da diversidade e da criatividade.

c) Direcionamento – é a fase de demonstrar segurança no caminho escolhido e de a equipe se identificar com as definições feitas.

d) Plano de ação – é a etapa de converter em ações e resultados o que foi definido anteriormente. O plano de ação gera compromisso entre as pessoas. Nessa fase são feitos os orçamentos e avaliação do grau de realismo do plano e, e) Avaliação – esta fase pressupõe acompanhamento da implementação do plano. É a fase de examinar as causas e conseqüências e novas formas de fazer, produzindo aprendizado na equipe (SILVA, 2000, Apud KINGESKI, 2005).

Com o mesmo sentido das fases e etapas apresentadas por Silva, de orientar o passo a passo do diagnóstico organizacional, porém adotando o nome de técnica de análise empresarial, Cavalcanti et al (1978, p. 21) adotam em seus estudos, como apropriadas para o analista, o método já definido por René Descartes, no discurso sobre o método elaborado em 1637. São essas as etapas:

Não aceitar nada como verdade enquanto não for conhecido como tal por nossa razão (evidência racional ou dúvida sistemática); Dividir todos os problemas em elementos, os mais simples, para resolvê-los (análise); Ordenar nosso pensamento começando pelos elementos mais simples, fáceis de compreender e subindo gradativamente aos mais complexos (síntese); Fazer anotações completas e gerais de todos os elementos coligidos, não omitindo nenhuma das partes ou componentes (enumeração).

Essas orientações devem se tornar hábito para o analista, não só profissionalmente, mas em qualquer atividade humana (CAVALCANTI et al, 1981). Utilizando de uma

oportunidade de desmembramento das etapas elaboradas por Silva (2000) (apud KINGESKI, 2005) o diagnóstico organizacional da Cheiros & Fricotes concentra-se na fase de orientação, subdividindo-a e acrescentando uma subfase.

Por conseguinte, o desenvolvimento do diagnóstico financeiro da loja teve início com a exploração dos dados e informações do passado e presente da empresa. Numa subfase da orientação as informações sobre os pontos fortes e fracos, a análise detalhada da situação passada e presente, bem como, as propostas para ações e seus custos foram lançadas nas planilhas a fim de ampliar os conhecimentos sobre a empresa.

Na subfase seguinte é o momento de aflorar a criatividade para a elaboração de um planejamento estratégico que conduza a gestão da Cheiros & Fricotes no seu processo de crescimento e desenvolvimento. Das técnicas adotadas por Cavalcanti *et al*, o diagnóstico da Cheiros & Fricotes adotou as fases de análise e síntese com o intuito de dividir os problemas em elementos simples para resolvê-los e depois subindo gradativamente aos mais complexos.

1.4 A Realização do planejamento estratégico após a execução do diagnóstico organizacional

1.4.1 O Conceito de planejamento estratégico

No cotidiano, os próprios hábitos particulares e atividades pessoais remetem a pessoa à necessidade de um direcionamento, de pontos de vista que conduzam ao alcance dos objetivos. E as respostas, aos questionamentos do por que planejar e como planejar, podem posicionar o indivíduo na direção certa a seguir. A situação das empresas é equivalente, devem admitir as deficiências e as potencialidades para posicionarem-se eficientemente no cenário econômico, no nível de instabilidade macroeconômico que pode interferir no desempenho da empresa, nos aspectos referentes à concorrência, no potencial de mercado, adoção de recursos, etc.

Para lidar com essas situações o gestor precisa ter claramente definido o que é e o que não é planejamento. Drucker (2002) faz um paralelo entre as duas questões e esclarece em quatro itens o que não é planejamento para que ao apresentar a definição do tema, não

cause confusão de ideias. Primeiro ele ressalta que planejamento não é uma caixa de mágica e nem técnica, sendo que a última pode ou não ser utilizada no processo; segundo, planejamento não é previsão, para Drucker (2002, p. 134) “o planejamento estratégico faz-se necessário exatamente porque não temos capacidade de prever”. Terceiro, que o planejamento estratégico não opera com decisões futuras e sim com o que há de futuro nas decisões atuais e no quarto item, planejamento estratégico não é uma tentativa de eliminar riscos, pois assegura Drucker (2002, p. 134) “assumir riscos é a essência da atividade econômica”.

Compreendido o que não é planejamento, torna-se mais fácil entender que planejar é tomar decisões contínuas, é um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões atuais; é ser consciente dos riscos e da necessidade de ações; é execução de atividades; é um *feedback*³ organizado que auxilia a medição de resultados. Drucker (2002, p. 136) assegura ainda que planejar é:

O processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O Processo de planejar envolve, portanto um modo de pensar, de ter uma visão clara, coerente e criativa do passado, presente e futuro da organização. O planejamento estabelece um suporte ao executivo para transformar as pretensões e aspirações da empresa em realidade, considerando a real amplitude e abrangências da empresa. O planejamento estratégico é desenvolvido para alcançar os objetivos desejados de forma eficiente. Drucker (2002) e Oliveira, D. (1999) ressaltam a importância de se ter visão do futuro para se preparar para eventualidades e aproveitar as oportunidades. Além disso, o planejamento estratégico, segundo Oliveira D. (1999, p. 33):

Corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente

³ Em administração, *feedback* é o procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Feedback>> Acesso em 28 de jul.2010.

do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos.

Sendo o planejamento um método da administração que possibilita ao empresário visão e lucidez do ambiente de uma organização, auxiliar do gestor para despertar a criatividade e percepção das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos, para estabelecer o propósito de direção que a empresa deverá seguir evitando os riscos excessivos, a direção da Cheiros & Fricotes, de posse do diagnóstico organizacional, estará apta a iniciar a elaboração e execução de seu plano estratégico que irá direcioná-la num futuro promissor com ações contínuas de desenvolvimento.

O planejamento é, também, um processo de elaboração da estratégia que envolve a administração e colaboradores e define a relação entre a organização e os ambientes internos e externos a fim de estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados pela empresa. Como parte essencial integrante do planejamento estratégico de uma pequena empresa varejista, está a ferramenta do *marketing*, ou seja, estratégia de vendas. Todavia, alguns critérios são importantes para a elaboração das táticas, deve-se considerar então a concorrência, a qualidade dos produtos e do atendimento.

Para tanto a abertura para aceitar e aprender com seus erros e sucessos, manter-se atualizado nesse tempo de mudanças rápidas e contínuas e habilidade para assumir riscos calculados, são critérios que o gestor deve ter como referencial para suas decisões. Cavalcanti, et al (1981, p. 72) apresentam como sugestões práticas para elaboração de estratégia de vendas “modificar os produtos já existentes, analisando as reclamações de clientes, opiniões dos vendedores e avaliando a necessidade de alterar a qualidade e principalmente o desenho dos produtos”.

Além dessas sugestões é aconselhável selecionar e vender somente os produtos mais rentáveis. Essas sugestões aliadas às características empresariais, criatividade e perspicácia do gestor atual, que cada vez mais está preparado para mudanças no decorrer dos planos e para aproveitar oportunidades, garantem o sucesso almejado pela organização.

Além de propor opções por essas ações acertadas, Silva ressalta a importância de envolver os colaboradores, dirigir e controlar os recursos da organização a fim de favorecer a percepção de novas oportunidades que levarão a empresa a alcançar os objetivos almejados, conforme elucida a definição de planejamento a seguir, proposta por Silva (1990, p. 56)

O planejamento consiste de um procedimento, cujo objetivo é estabelecer uma meta que possa diminuir os riscos de uma ação e aproveitar as possíveis oportunidades. Para tanto, o administrador deve organizar, designar pessoal, dirigir e controlar os recursos destinados à realização dos objetivos da empresa.

Zaccarelli (2000, p. 215), estudioso da administração contemporânea, afirma que “toda empresa teve e continua tendo uma estratégia guiando decisões num jogo em que o prêmio é ter mais sucesso do que os concorrentes”. A ideia por ele disseminada evidencia que em caso de contratempos ou falhas no planejamento, cabe ao gestor ter habilidade para mudar a estratégia sem a necessidade de elaboração de um plano emergencial e consequente substituição do anterior.

Segundo Zaccarelli (2000, p. 215) “atualmente, recomenda-se a mudança da estratégia e não a elaboração de uma sucessão de planos estratégicos”. Essa ideia é exemplificada por ele nos esportes. O técnico permanece de pé, ao lado da equipe em ação, para mudar a estratégia do jogo quando houver necessidade. Para Zaccarelli (2000, p. 215) “nas empresas, a disputa é permanente, e não existem intervalos para elaboração de novos planos. A estratégia tem de ser alterada durante o jogo competitivo”.

Para a etapa seguinte do trabalho na empresa Cheiros & Fricotes, que será a elaboração do planejamento, a gestão pretende seguir a teoria de Zaccarelli, acima citada, pela orientação atual de trabalho de equipe, com a valorização do quadro pessoal no processo de crescimento e desenvolvimento organizacional.

No decorrer do diagnóstico organizacional, a direção da loja pôde refletir melhor sobre aquilo que é sua vocação natural, qual o impulso básico para modelar sua cultura empresarial, tomando as ideias dos estudiosos da administração por base para formar e organizar suas próprias ideias para o próximo passo que será a elaboração do plano. Considerando que, como afirma Almeida (2007, p. 13) “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir”. Uma vez ordenadas as ideias, pode-se programar o plano estratégico para encaminhar os esforços na direção pretendida.

1.4.2 Planejamento nas micro e pequenas empresas

O sucesso do planejamento no mercado altamente competitivo das grandes empresas despertou o interesse das micro e pequenas empresas. Buchele (1980, p. 110) afirma que “atualmente as pequenas empresas têm uma grande necessidade de planejamento”. Por serem em sua maioria constituídas de único sócio, as pequenas empresas encontram dificuldades no crescimento, por necessitarem de mais capital do que pode ser por elas fornecido. Por isso, precisam tomar sabiamente todas as suas decisões. Para Buchele (1980, p. 111) “as pequenas empresas não possuem a reserva para sobreviver a muitos de seus erros; precisam, portanto, calcular cuidadosamente os seus movimentos”.

Com base nos elementos diagnosticados e fundamentação teórica em Buchele (1980) a Cheiros & Fricotes, micro empresa no interior do Estado de Goiás, confirma a necessidade de elaborar um planejamento estratégico como etapa seguinte ao diagnóstico organizacional. Esse planejamento precisa ter movimentos calculados que deixe baixa margem de erros para garantir o sucesso almejado.

Analisando esses conceitos, acima citados, pode-se concluir que o planejamento assegura o progresso da empresa que tenha objetivos e planos bem definidos. Entretanto, o planejamento não é solução única para a empresa, é uma proposta segundo a qual, a partir do levantamento da realidade da empresa pelo diagnóstico organizacional, é possível avaliar a situação e propor etapas para a construção de um projeto futuro bem estruturado, racional e adequado à organização a que se destina o plano.

O planejamento busca definir e orientar nas ações que serão desenvolvidas nos setores da empresa de forma a alcançar, da melhor forma possível, alguns resultados esperados por ela. Nesse sentido este estudo tem a proposta de orientar a gestão da Cheiros & Fricotes na elaboração de um plano de ação no financeiro que possibilite organização, conhecimento e avanços nessa área da empresa.

1.4.3 Planejamento financeiro

A Estratégia financeira é um complemento do planejamento estratégico, que não pode existir sem a aplicação de recursos financeiros. Após as decisões do plano estratégico, essa etapa serve para programar as atividades da empresa, designando pessoas, ativo e capital para as ações do plano. Portanto, o planejamento financeiro não é apenas uma ferramenta auxiliar da administração de uma empresa, mas um instrumento necessário à sua sobrevivência nesse moderno cenário de incertezas e concorrências.

Gitman (1997, p. 589) afirma que “planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”. Nesse processo de desenvolver um trabalho coeso buscando atingir seus objetivos a empresa que tiver um projeto financeiro com vantagem competitiva firme e duradoura, justifica os investimentos, pois a vantagem bem aproveitada aumenta as oportunidades de vencer e também o valor da empresa no mercado.

A elaboração de um planejamento financeiro, com vantagem competitiva, precisa ser fundamentada em conhecimentos sobre valor presente líquido, rentabilidade, investimento, ativos, retornos e lucro, conforme Gropelli e Nikbakht (2002, p. 3,4) esclarecem, ao definir finanças como:

A aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou o valor total de um negócio. Mais especificamente, ao usar o valor presente líquido (fluxo de caixa futuro, descontado o valor presente menos os custos originais) para medir a rentabilidade, uma empresa maximiza a riqueza investindo em projetos e adquirindo ativos cujos retornos combinados produzem os lucros mais altos possíveis com os menores riscos.

Os conhecimentos acima citados, necessários para o planejamento financeiro, formam a estrutura da tesouraria, uma das partes mais importantes da análise financeira, como esclarece Hoji (2000, p. 137):

Direta ou indiretamente, todas as áreas da empresa mantêm algum tipo de vínculo com a área de tesouraria. Se numa empresa existem as áreas: industrial, comercial e administrativa, todas elas fornecem informações e

dados para a elaboração da provisão do fluxo de caixa. Praticamente todos os atos por outras áreas acabam transformando-se em contas a pagar ou a receber. E, conseqüentemente, seus valores transitam pela tesouraria.

A tesouraria, por ser considerada o eixo da organização, com participação em todas as áreas da empresa, deve, também, controlar o montante dos custos e despesas. Ela deve estar atenta ao equilíbrio financeiro, porque um valor muito positivo pode representar ociosidade, falta de investimento e aplicação ineficiente. Do contrário, se o valor estiver negativo é preocupante e a empresa corre risco de crédito. Esse ponto deve ser observado na realidade da Cheiros & Fricotes, uma vez que a proprietária ainda não separa suas contas pessoais das contas da empresa. Por isso, é pertinente dedicar atenção especial a essa parte da análise financeira.

Cavalcanti *et al*, (1981, p. 53) asseguram que “por sua vez a análise financeira tem estado sempre presente nos diagnósticos empresariais devido, fundamentalmente, à disponibilidade de dados existentes nos balanços e demonstrativos de resultados” Esses demonstrativos fornecem o conteúdo informativo mínimo para uma boa análise de tendências financeiras.

A análise financeira dos balancetes e balanços da empresa, verificando e comparando exercícios antecedentes, bem como outras empresas similares em tamanho e ramo de atividade, fornece os meios de tomar decisões corretas no momento apropriado e mais vantajoso, procurando aumentar a eficiência, eficácia e efetividade da empresa. Essa análise proporciona ao executivo da empresa a medida certa do risco com que terá que administrar.

Nesse processo, de tomada de decisão, é necessário que o gestor mantenha-se constantemente atento às estratégias e nas ações e reações do mercado, pois conforme afirma Oliveira (1999, p. 130) a “boa estratégia dá boas razões ao mercado consumidor para comprar de sua empresa e não da empresa concorrente”.

Essa observação tem relevância especificamente no caso da empresa Cheiros & Fricotes, pois a empresa não tem um concorrente definido, no entanto, precisa estar atenta às oscilações do mercado para conquistar e fidelizar a clientela, porque para cada um de seus itens de trabalho, tem outros estabelecimentos que negociam artigos similares. Nesse sentido Gropelli e Nikbakht (2002, p. 5) garantem que:

Para ter êxito, os administradores financeiros precisam se envolver com as mudanças que ocorrem constantemente no campo das finanças. Eles devem adotar métodos mais sofisticados para poder planejar melhor num ambiente de crescente competitividade. Precisam lidar de forma eficiente com as mudanças que ocorrem dentro e fora da empresa

Para se alcançar os objetivos propostos no planejamento financeiro é preciso uma combinação de competências técnicas e comportamentais a serem desenvolvidas pelo empreendedor. Não se pode elaborar um plano onde não haja possibilidades de mudanças. Na construção de um projeto podem-se propor objetivos que na aplicação dele é constatada sua inviabilidade, ou no decorrer de sua aplicação podem ocorrer mudanças na economia nacional, que interferem nas micro e pequenas empresas. Há ainda variáveis a serem consideradas, como no caso da Cheiros & Fricotes, até mesmo mudanças no clima influencia o turismo regional, afetando as vendas de moda praia ou tratamentos de pele e cabelo, exigindo assim, mudanças na estratégia de vendas para manter aquecido o comércio, além de evitar problemas financeiros. Nesse sentido asseguram Grappelli e Nikbakht (2002, p 20, 21), que:

O planejamento para obter os melhores resultados deve ser flexível, permitindo estratégias alternativas para substituir os planos existentes quando os desdobramentos econômicos e financeiros divergirem dos padrões esperados. Além do mais o planejamento financeiro envolve o ajuste adequado dos investimentos a fim de evitar expansão excessiva e uso ineficiente de recursos. O uso ótimo dos recursos disponíveis significa a procura de diferentes opções e a seleção daquela que propicie o maior valor total.

Assim sendo, planejar as finanças da empresa é criar uma estratégia econômica, para que se atinjam os objetivos que podem ser de curto ou longo prazo, da maneira mais estruturada e precisa possível. Planejar as finanças da empresa é criar uma estratégia econômica para atingir os objetivos de maneira estruturada e plausível. É importante destacar que a estratégia financeira de uma empresa determina sua sobrevivência. É esse processo que mostrará se o caixa tem liquidez para saldar seus compromissos ou se necessitará buscar financiamentos.

É notável que o planejamento financeiro evita surpresas e cria planos alternativos para eventuais imprevistos, pois como afirma Gitman (1997, p. 589) “as empresas utilizam-se

de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e em longo prazo.” Por isso, a necessidade de se tratar, primeiramente, do planejamento financeiro da Cheiros & Fricotes.

1.5 Análise SWOT

Uma ferramenta de análise de ambiente em que se pode encontrar eficácia na elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa é da análise SWOT, dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats, ou no português, das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Como evidencia Zaccarelli (2000, p. 16):

O grande mérito da análise de ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes é levar o analista da empresa a ‘abrir o pensamento’, isto é, considerar os problemas gerais sem se prender a aspectos particulares, específicos de um setor da empresa. Esse pensamento aberto o leva a considerar quais são os grandes problemas da empresa, dentro da sua capacidade máxima de percepção.

Essa capacidade de observar o global para agir num segmento específico é não só uma habilidade, mas uma necessidade na Cheiros & Fricotes que por ter perspectiva de crescimento, precisa se organizar enquanto pequena empresa, tomando conhecimento de suas maiores deficiências e pontos fracos para ter segurança na elaboração de um plano de ação que a conduzirá ao crescimento almejado.

Segundo Kotler (1981a, p. 498):

O processo de planejamento começa com uma tentativa de a empresa tomar as coordenadas de sua atual situação de mercado e perceber quais os fatores que são responsáveis por ela. Esta tomada de coordenadas exige a apuração de dados sobre níveis absolutos de vendas, participações de mercado e tendências recentes por produto, território e outros aspectos.

Toda empresa, seja de qualquer segmento ou tamanho, deve fazer uma análise SWOT para conhecer os ambientes internos e externos antes de elaborar seu plano de ação. Nesse sentido Kotler (2000b, p. 98) afirma que a empresa:

Tem que monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. A unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento.

Outra ferramenta do *Marketing* que precisa ser adotada na pequena empresa é a estratégia de vendas. Num mercado, cada vez mais competitivo e de contínuas mudanças, como garante Gitomer (2005, p.10) “devemos mudar a maneira de vender, ou não venderemos o suficiente para equilibrar os custos, muito menos para cumprir nossas metas e realizar nossos sonhos”.

Para alcançar esses objetivos é preciso estar atento a pequenas práticas que fazem a diferença. Entre elas pode-se destacar a criação de uma rede de relacionamentos. O concorrente geralmente tenta ganhar o cliente com redução do preço, por isso a necessidade de agregar valor à venda, como confiança, bom humor, disposição, sugestões coerentes. Do mesmo modo, é aí que precisa transformar os vendedores na melhor equipe de vendas possível, pois o cliente efetivo e potencial sempre tem tempo para um profissional de vendas qualificado.

2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL FINANCEIRO

2.1 Contas a pagar

Pode-se afirmar que contas a pagar são todas as obrigações contraídas pelo empreendimento e devem ser avaliadas, estimadas e controladas, a fim de não causar tumultos no fluxo de caixa. No caso da Cheiros & Fricotes os pagamentos são controlados ainda de forma manual, ou seja, numa agenda são anotados os compromissos firmados com os fornecedores representados pelos boletos, cheques e depósitos bancários.

O Procedimento de anotação na agenda é efetuado pela proprietária, a qual registra continuamente todos os títulos que recebe nas respectivas datas de pagamento. Este procedimento é de responsabilidade total da empreendedora. O agendamento manual, ainda é praticado dessa forma, pelo tradicionalismo, sendo este efetuado pela proprietária, que considera essa uma maneira de acompanhar o pagamento das obrigações contraídas. Outra razão seria a inviabilidade de uma nova contratação para essa função, sendo que se fosse transferida para uma funcionária já contratada poderia causar sobrecarga de trabalho. Então, ao final de cada dia, em horário de funcionamento dos bancos, a proprietária retira o dinheiro do caixa e efetua os pagamentos conforme agendado.

Observando o diagnóstico observa-se que o mesmo apresenta pontos fracos, conforme mostra o quadro 1, chamando mais atenção a falta da informatização dos procedimentos, pois com esta automatização os pontos fracos deixariam de existir.

Desta forma, sugere-se que a informatização das contas a pagar seja tratada como prioridade zero na empresa. Verificou-se ainda no diagnóstico, que o processo não será traumático, e, tão pouco gerará gastos adicionais, uma vez que o empreendimento já dispõe de um sistema capaz de controlar este processo. Observa-se então que a informatização fornecerá:

- Suporte para controle da chegada de boletos até a data do vencimento;
- Atualização das contas a pagar a partir da data de faturamento da nota fiscal de acordo com o combinado com o fornecedor, evitando anotações de datas erradas;
- Relatório diário e mensal das contas a pagar possibilitando controle do limite estipulado de poder de pagamento;

- Apoio ao controle de entrada de notas fiscais compatibilizadas com boletos e cheques, eliminando a possibilidade de pagamento sem o recebimento dos produtos;
- Plano de controle de chegada de boletos evitando anotações de possíveis pagamentos de boletos duplicados.

A Informatização do processo, contas a pagar, possibilitará, de igual modo, melhoria na saúde financeira da empresa, podendo ser percebidos e avaliados os custos, despesas e receitas, o que influenciará na tomada de decisão para novas compras de produtos e aplicação das sobras de caixa.

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

Variável	Contas a Pagar			
Componente:	Finanças	Status		Data
Preparado por:			Revisado em:	
Descrição sintética da variável a ser analisada:				
<p>O processo de organização do contas a pagar na Cheiros e Fricotes se dá a partir da forma como é combinado previamente com o fornecedor, sendo por meio de cheques pré-datados ou boletos bancários. No caso dos boletos, esses por vezes, chegam anexados à própria nota fiscal que acompanha os produtos e outras vezes, via correio, dias após a entrega do pedido. Após sua chegada, são então anotados numa agenda onde também são listados os cheques pré-datados.</p>				
Diagnóstico realizado com base na Análise de SWOT				
Pontos Fortes		Pontos Fracos		
		<p>Atrasos no recebimento de boletos nem sempre são percebidos; Anotações em datas trocadas: observa-se o dia, mas o mês é invertido por outro; Dificuldade em controlar o limite de compras por período; Não há distinção entre as contas a pagar particulares da proprietária e as da empresa; Ocasionalmente acontece de chegar boletos sem que tenha vindo mercadoria; Também ocorrem situações em que os boletos vêm duplicados do fornecedor;</p>		
Plano de Ação:				
Reestruturação e informatização do processo contas a pagar por meio do cadastramento dos fornecedores e agendamento eletrônico dos pagamentos;				
Recomendação:				
As alterações requerem urgência. Prioridade zero.				
Avaliação dos Riscos:				
Caso a loja não siga corretamente o proposto no plano de ação, de adoção do sistema de informação no processo de contas a pagar, os pontos fracos acima mencionados poderão alcançar um nível mais alto e trazer prejuízos para a empresa através do pagamento de juros e perda de credibilidade perante o fornecedor.				
Estimativas dos Custos:				
A adoção do sistema de contas a pagar na loja não terá custos adicionais, tendo em vista que o programa já instalado possui essa ferramenta e qualquer treinamento e manutenção, são inclusos na mensalidade.				

Quadro 1 - Processo de contas a pagar.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2010

2.2 Contas a receber

Mediante leituras realizadas sobre o assunto finanças, foi possível constatar que contas a receber é área do financeiro que representa todos os valores que deverão ser recebidos pela empresa. Na Cheiros & Fricotes o processo cumpre a função básica de cadastramento e controle dos títulos parcelados para os clientes. Após realizar a venda, a vendedora finaliza o atendimento emitindo a nota promissória e cupom fiscal. Essa nota é colocada no arquivo da loja com o código do cliente. Ao retornar para o pagamento anota-se, na própria nota, o valor da parcela paga e a nota volta para o arquivo com as outras parcelas a vencer.

O programa utilizado na empresa possibilita o cadastramento dos clientes e das contas a receber, atualiza os dados permitindo que as notas sejam acompanhadas desde seu lançamento até o pagamento total e informa os dados dos clientes em atraso e inadimplentes.

O conhecimento desses dados facilita a tomada de decisão da empresa para a realização de cobrança por meio de telefonema, visita às casas e inclusão do Cadastro de Pessoas Físicas –CPF, nos órgãos responsáveis.

O diagnóstico desta área demonstra a necessidade da empresa adotar uma nova política de vendas com objetivo de melhorar a entrada de dinheiro no caixa, aumentando o volume de vendas à vista e em cartão de crédito. Demonstra principalmente a necessidade de uma ação efetiva junto aos clientes devedores, visando a quitação ou renegociação de débitos vencidos há mais de seis meses.

Como demonstrado no quadro 2, abaixo representado, o diagnóstico levantou como ponto forte do processo o retorno do cliente à loja para pagamento, o que representa uma nova oportunidade de venda. Os pontos fracos, entretanto, superam os fortes.

A Aplicação do plano de ação com incentivo de venda à vista e no cartão e uma renegociação com os inadimplentes resultará em:

- Pontualidade das quitações de débito;
- Diminuição do percentual de prescrição do tempo de validade das notas;
- Melhoria do fluxo de caixa pelo aumento na entrada de dinheiro.

A Adoção deste plano de ação não apresenta risco ou custo, pois sua implantação poderá acontecer no cotidiano da empresa.

Variável	Contas a Receber			
Componente:	Finanças	Status		Data
Preparado por:			Revisado em:	
Descrição sintética da variável a ser analisada:				
Por ser pequena e sediada no interior do Estado de Goiás, ainda é feito em sistema de notas promissórias (notinhas). Após a escolha dos produtos pelo cliente, estes são lançados no programa que emite a nota promissória no valor do pedido, com data de vencimento e valor de cada parcela. O controle deste processo é feito através do programa da própria loja que fornece relatórios periódicos dos valores vencidos e cálculo de juros.				
Diagnóstico realizado com base na Análise de SWOT				
Pontos Fortes		Pontos Fracos		
O dirigir-se à loja pra pagamento da nota, induz o cliente a uma nova compra;		Atraso no recebimento das parcelas; Não pagamento das notas promissórias; Prescrição do tempo de validade das notas; Alto percentual de capital na mão de terceiros;		
Plano de Ação:				
Incentivo à utilização do cartão de crédito;				
Renegociação com clientes (aqueles que estão em débito ha mais de 6 meses);				
Recomendação:				
Avaliação dos Riscos:				
Estimativas dos Custos:				

Quadro 2 – Contas a receber

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2010

2.3 Vendas à vista

A ideia do compre agora e pague depois, é uma cultura que vem sendo disseminada em todo o mundo, e de forma mais expressiva nas cidades do interior, quase dizimando as vendas à vista.

Algumas pessoas ainda utilizam dessa prática por encontrar nela uma forma de aumentar sua renda livrando-se dos juros do crediário. A Cheiros & Fricotes oferece desconto de 5 a 15 por cento para incentivar essa modalidade. O desconto varia conforme o valor da compra ou o artigo escolhido. O processo de venda à vista é mais fácil e rápido tanto para o cliente quanto para o atendente, além de favorecer a empresa crescimento do capital de giro.

O diagnóstico ressalta nessa forma de negociação, como demonstrado abaixo no quadro 3, os pontos fortes, que são melhoria no capital de giro e a agilidade no fechamento da venda devido a não haver necessidade de cadastro do cliente. Em contrapartida, o cliente que

paga a vista não tem o compromisso de retornar à loja para pagamento, o que inviabiliza uma nova oportunidade de venda.

Entende-se que as vendas à vista apresentam vantagens para o comprador e para o vendedor. Ambos poderão usufruir dos descontos propostos.

Variável	Vendas à vista			
Componente:	Finanças	Status		Data
Preparado por:			Revisado em:	
Descrição sintética da variável a ser analisada:				
Vendas à vista é a forma menos praticada, representando um volume de vinte a trinta por cento. A empresa oferece descontos para incentivar a compra à vista, o qual varia de cinco a quinze por cento, de acordo com o valor total da venda ou tipo de produto negociado. Cada produto escolhido pelo cliente é lançado no sistema que baixa automaticamente no estoque e o inclui na planilha de venda. Ao final do procedimento, seleciona-se a opção venda à vista e imprime-se o cupom fiscal, que de acordo com a vontade do cliente é levado ou não por ele.				
Diagnóstico realizado com base na Análise de SWOT				
Pontos Fortes		Pontos Fracos		
Melhora do capital de giro; Rapidez na finalização da venda por não haver necessidade de cadastro; Possibilidade de comprar à vista do fornecedor.		O cliente não tem compromisso de retornar à loja e, portanto poderá deixar de efetuar uma nova compra.		
Plano de Ação:				
Recomendação:				
Avaliação dos Riscos:				
Estimativas dos Custos:				

Quadro 3 – Vendas à vista

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2010

2.4 Vendas a prazo – nota promissória

A nota promissória é uma promessa de pagamento firmada entre devedor e credor. O devedor assina uma declaração de que pagará o valor contratado na data combinada,



conforme indicado no título. De posse do título de crédito, o credor pode exigir o pagamento a partir da data do vencimento.

Sabe-se que esse sistema pode gerar um círculo vicioso que provoca o endividamento do cliente com o acúmulo de parcelas na loja e em outros estabelecimentos comerciais da cidade. É também um método que obriga o cliente a pagar mais pelo produto ou serviço, pois na parcela são embutidas as tarifas de manutenção do processo, como emissão de títulos, e juros por crediário. Para o empresário, também, há pontos negativos nessa modalidade, sendo que gera um acentuado percentual de parcelas atrasadas e até perda total da venda, o que causa dificuldade na reposição do estoque e pagamento de juros nas novas negociações.

A venda a prazo, em nota promissória é, no entanto, o método de comercialização mais praticado no comércio da cidade de Rialma e na empresa Cheiros & Fricotes. Esta modalidade possibilita a cada pessoa, desde que esta tenha ficha limpa nos órgãos Serviço de Proteção ao Crédito – SPC e Serasa e no comércio local, a realizar uma compra na loja.

Conforme demonstrado no quadro 4, o diagnóstico constatou que as vendas, em nota promissória, têm como pontos fortes o aumento do poder de compra do cliente, devido ao parcelamento do valor da compra e é acessível a qualquer pessoa que preencha os requisitos do cadastramento. Além dessas vantagens, o retorno à loja para pagamento da fatura gera tráfego de clientes e novas vendas. Como pontos fracos, foi possível diagnosticar-se que uma porcentagem dos clientes atrasam suas parcelas em mais de seis meses e outro percentual simplesmente não pagam. Ainda como pontos negativos, o diagnóstico ressalta o alto valor nas mãos de terceiros e a impossibilidade de negociar à vista com os fornecedores.

Como plano de ação para reduzir os resultados dos pontos fracos, propõe-se que nas vendas a prazo, em nota promissória, seja exigida uma parcela no ato da compra. Esta medida poderá ter impacto inicial negativo acarretando possíveis queda nas vendas. Para sua implantação não haverá custos, pois será um processo gradativo, anunciado antecipadamente aos clientes novos e aos já cadastrados na própria loja.

Variável	Vendas a prazo - nota promissória			
Componente:	Finanças	Status		Data
Preparado por:			Revisado em:	
Descrição sintética da variável a ser analisada:				
<p>As vendas a prazo - nota promissória são responsáveis pela maior fatia das vendas da empresa. O processo é operacionalizado a partir da escolha dos produtos pelo cliente. Em caso de cliente novo, é feito um cadastro com informações pessoais, consulta do CPF no SPC, Serasa e outros lugares onde já tenha crediário. Após a aprovação do cadastro o sistema torna-se o mesmo dos demais clientes. A vendedora passa cada item escolhido pelo código de barra ou código próprio da loja, pelo programa de faturamento que automaticamente baixa o item no estoque. O item é lançado na planilha de venda e a seguir seleciona-se a opção venda nota promissória, imprime-se uma única via onde consta o nome do cliente, código, valor total da compra, número e valor de cada parcela. Neste caso, o cupom fiscal fica na loja até que seja concluído o pagamento das parcelas.</p>				
Diagnóstico realizado com base na Análise de SWOT				
Pontos Fortes		Pontos Fracos		
<p>Maior poder de compra devido ao parcelamento e possibilidade de renegociação do saldo devedor; Abrangência de todos os níveis sociais da população; O retorno à loja para pagamento da parcela gera nova oportunidade de venda.</p>		<p>Atraso no recebimento das parcelas; Prescrição do tempo de validade das notas; Capital de giro nas mãos de terceiros; Impossibilidade de negociação à vista com fornecedores.</p>		
Plano de Ação:				
Adoção de um sistema de vendas a prazo com um percentual do valor no ato da compra;				
Recomendação:				
Avaliação dos Riscos:				
Esse novo sistema poderá provocar inicialmente uma queda nas vendas até a readaptação dos clientes;				
Estimativas dos Custos:				
Para tal procedimento, não haverá custos.				

Quadro 4 – Vendas a prazo – nota promissória

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2010

2.5 Vendas a prazo – cartão de crédito

Cartões de crédito são utilizados para aquisição de bens ou serviços em pontos comerciais. Tem como vantagem para o recebedor a garantia de crédito previamente aprovado. A desvantagem, dessa modalidade de venda, é a cobrança de juros sobre o saldo devedor a partir do momento da compra. Há um crescimento nacional contínuo no processo de vendas com cartão de crédito, fruto de uma tendência cada vez mais aplicada de *marketing* dirigido, que vem investindo forte nessa fatia de mercado. Visando. Também. fazer parte

desse crescimento, a Cheiros & Fricotes vem divulgando essa idéia, embora ainda seja inexpressiva a adesão. Para essa prática de venda é cobrado da empresa uma taxa de manutenção da bandeira e um percentual de juros sobre cada venda efetuada.

Conforme é demonstrado no quadro 5, abaixo representado, foi diagnosticado como pontos fortes para a empresa a certeza do recebimento dos dividendos, respeitando as datas contratadas, o que facilita a melhoria no capital de giro. Essa atividade também favorece ao cliente maior condição de compra pela facilidade de parcelar o pagamento em mais parcelas.

Os pontos fracos, também, foram diagnosticados e demonstrados sendo eles: pouca adesão dos clientes a essa forma de comprar; os clientes que possuem cartão optam por utilizá-los nas grandes cidades e a taxa de manutenção da bandeira e os juros pagos às operadoras que são elevados. Ainda assim torna-se uma vantagem pelo cumprimento de datas e valores de cada parcela, possibilitando ao empreendedor planejar com segurança a forma necessária para aplicação dos recebíveis. Para o cliente é uma forma de poder comprar mais produtos com pagamento facilitado pelo parcelamento e não acúmulo de dívidas pela impossibilidade de ultrapassar o limite de crédito.

Para maximizar essa forma de vendas, algumas ações podem ser realizadas na cidade. Uma sugestão pode ser uma parceria com os bancos representantes das bandeiras de cartão de crédito. Outra forma é trabalhar junto com a associação comercial de Ceres e Rialma na implantação nessas cidades do cartão dos funcionários. Este cartão é direcionado a cada colaborador das empresas cadastradas na associação, o que viria contribuir para a diminuição da inadimplência, uma vez que aprovado o cartão, a concessão de crédito passa a ser responsabilidade de uma financeira ou banco.

Estas ações pontuadas não apresentam riscos nem custos para a empresa, pois será um processo implantado cotidianamente na loja, na associação comercial e entre os clientes das agências bancárias da cidade.

Variável	Vendas a prazo – cartão de crédito			
Componente:	Finanças	Status		Data
Preparado por:			Revisado em:	
Descrição sintética da variável a ser analisada:				
Vendas a prazo – cartão de crédito ainda é uma variável pouco utilizada devido ao baixo número de adeptos ao cartão de crédito. Como nas variáveis anteriores, os produtos vendidos são baixados automaticamente no estoque da loja. Em seguida a venda é lançada no programa da operadora do cartão de crédito para impressão do cupom fiscal e recibo de venda para finalizar a negociação.				
Diagnóstico realizado com base na Análise de SWOT				
Pontos Fortes		Pontos Fracos		
Certeza do recebimento das vendas; Pontualidade no pagamento; Formação de capital de giro; Maior poder de compra pela possibilidade de parcelar em maior número de vezes.		Número pouco significativo de adeptos ao cartão de crédito; Clientes habituados à nota optam por utilizá-la e usar o limite de crédito do cartão nos grandes centros urbanos; Pagamento de taxa e juros para a operadora do cartão.		
Plano de Ação:				
Trabalhar junto aos bancos detentores das bandeiras dos cartões no intuito de ampliar a utilização dos mesmos; Apoiar a Associação Comercial de Ceres e Rialma na implantação do cartão de crédito do funcionário, onde o colaborador de cada empresa associada terá seu cartão.				
Recomendação:				
Avaliação dos Riscos:				
Estimativas dos Custos:				

Quadro 5 – Vendas a prazo – cartão de crédito

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2010

2.6 Vendas a prazo – cheque

A venda em cheque é um processo de compra e venda de produtos e serviços à vista ou a prazo, possibilitando inclusive o parcelamento da fatura. Atualmente, com o desenvolvimento das comunicações, o ato de consultar o cheque do candidato à compra tornou-se rápido e pode ser realizado de qualquer central com acesso à internet ou telefone. Para a realização desta ação é preciso firmar um contrato com o SPC e Serasa, seja diretamente ou por meio das associações comerciais e industriais da cidade. Atualmente o correntista tem facilidade de abrir conta em vários bancos, sendo disponibilizado a ele um

número significativo de folhas de cheque, os quais podem ser emitidos e, logo após, cancelados sob justificativa de desacordo comercial, com a mesma facilidade de abertura de conta, o que fez com que o comércio restringisse as vendas a prazo – cheque.

A Cheiros & Fricotes, como demonstra o diagnóstico representado no quadro 6, adota essa modalidade de negociação e acredita que, seu ponto forte é que a data de vencimento da parcela é respeitada, não há despesa direta para sua utilização e ainda tem a possibilidade de ser descontado antecipadamente no banco, com uma razoável taxa de juros, transformando seu valor futuro em valor presente. Os pontos fracos também ressaltados no diagnóstico são a facilidade de cancelamento dos cheques por parte dos clientes e a alta taxa de devolução por insuficiência de saldo.

Variável	Vendas a prazo – cheque			
Componente:	Finanças	Status		Data
Preparado por:			Revisado em:	
Descrição sintética da variável a ser analisada:				
Vendas em cheque são pouco operacionalizadas na empresa. Para a finalização do processo é realizado um cadastro de cliente, mediante a apresentação do RG e CPF para consulta no SPC e Serasa onde se verifica ocorrências de emissão de cheques sem fundo, cancelamento de cheques emitidos, boletins de cheques roubados e clonados. Aprovado o cadastro, a venda é finalizada no programa da loja com baixa no estoque dos produtos vendidos e emissão de cupom fiscal.				
Diagnóstico realizado com base na Análise de SWOT				
Pontos Fortes		Pontos Fracos		
Pontualidade no pagamento; Facilidade de transformação em dinheiro na forma de desconto de cheque em banco, mediante pagamento de juros.		Facilidade de cancelamento de cheques emitidos pelo titular da conta; Alto índice de devolução de cheques sem fundo.		
Plano de Ação:				
Recomendação:				
Avaliação dos Riscos:				
Estimativas dos Custos:				

Quadro 6 – Vendas a prazo - cheque

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2010

2.7 Tesouraria

A tesouraria é a encarregada da contabilidade e armazenamento do dinheiro da empresa. Os recebimentos e pagamentos diários são dados que alimentam a tesouraria das empresas, que também abrange a função de prover em caixa ou nos bancos os recursos necessários para os compromissos diários.

Na Cheiros & Fricotes essa função é exercida exclusivamente pela proprietária. Em sua ausência, já são preparadas, antecipadamente, as ações de cada dia, inclusive a forma de suprir as necessidades de um saldo insuficiente para quitação das contas a pagar diariamente. Cotidianamente, quando os recursos são insuficientes, a proprietária tem a incumbência de captar o valor necessário, o que é feito por meio da utilização do limite de cheque especial ou através do desconto antecipado de cheques, ambos com pagamento de taxa de juros. Nos dias seguintes, à medida que há sobras de caixa, são efetuados os depósitos para saldar o valor negativo da conta bancária. O processo de tesouraria da empresa é realizado de forma manual e abrange as contas a pagar da empresa, da proprietária e os investimentos, que são feitos por meio de pagamento de parcelas de imóveis.

No diagnóstico da tesouraria, conforme demonstra o quadro 7 abaixo, não foi levantado nenhum ponto forte no processo. Como pontos fracos, ressaltam-se a falta de planejamento das contas a pagar, o que favorece a utilização de cheque especial com taxa de juros e a unificação das contas pessoais da proprietária com as contas a pagar da loja.

Apresenta-se como sugestão, fazer um planejamento das compras para evitar saldo devedor e conseqüente pagamento de juros e principalmente a separação das contas pessoais da proprietária das contas a pagar da empresa, criando-se um pró-labore condizente com as condições da loja e suficientes para a manutenção de suas despesas particulares.

Todas as informações de contas a receber, contas a pagar, total de vendas de cada vendedora são também repassados para a tesouraria que mantém esses dados atualizados no sistema.

Variável	Tesouraria			
Componente:	Finanças	Status		Data
Preparado por:			Revisado em:	
Descrição sintética da variável a ser analisada:				
<p>A tesouraria, da Cheiros & Fricotes, é realizada sem nenhum planejamento antecipado. Ante a proximidade do horário de fechamento dos bancos, o dinheiro é retirado do caixa e separado para pagamento de boletos e depósito para saldar os compromissos de cheques. Em caso de insuficiência de dinheiro naquele dia, são feitos os pagamentos dos boletos e os cheques são pagos utilizando o limite do cheque especial até que as sobras dos dias posteriores sejam suficientes pra cobrir o saldo devedor. Quando se fala em pagamentos, estão inclusas as contas pessoais da proprietária, que não possui um valor determinado de retirada. As contas pessoais, de investimento da loja e de manutenção da mesma são todas feitas no mesmo processo.</p>				
Diagnóstico realizado com base na Análise de SWOT				
Pontos Fortes		Pontos Fracos		
		<p>Falta de planejamento implica em pagamento de juros; As contas pessoais juntas com as da loja inviabilizam o bom funcionamento do caixa da empresa;</p>		
Plano de Ação:				
<p>Planejamento das compras para não estourar o limite de pagamento da empresa; Separação das contas pessoais com as da empresa;</p>				
Recomendação:				
Avaliação dos Riscos:				
Não haverá nenhum risco com esse plano de ação.				
Estimativas dos Custos:				
Não haverá custos.				

Quadro 7 - Tesouraria

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2010

2.8 Contabilidade

A contabilidade é onde estão os dados patrimoniais, financeiros, econômicos e de tesouraria da empresa. É uma fonte de informação que propicia o conhecimento da situação da empresa, possibilitando determinar objetivos e metas para o empreendimento.

A Cheiros & Fricotes pouco conhece sobre os fundamentos da área financeira, capital de giro, margem de contribuição, custos e outros termos adotados na contabilidade. Assim sendo, limita-se a atender as exigências do contador.

A cada semana são encaminhadas para o escritório de contabilidade as notas fiscais de entrada e saída, mapa resumo com todas as informações de vendas efetuadas, tributos pagos e outros materiais de contabilidade.

O diagnóstico, conforme demonstra o quadro 8, não encontrou nenhum ponto forte nesta operação. Como ponto fraco, salienta o desconhecimento das operações contábeis da empresa por parte da administração.

Como sugestão de melhoria da contabilidade, o conhecimento básico desses procedimentos e a organização das informações, que já tem informatizado o controle de estoque e entradas e saídas de produtos.

Variável	Contabilidade			
Componente:	Finanças	Status		Data
Preparado por:			Revisado em:	
Descrição sintética da variável a ser analisada:				
Para a contabilidade a organização se obriga da primeira etapa do processo, que consiste no repasse para o contador dos dados e materiais necessários como: notas fiscais recebidas e emitidas, impostos e tributos pagos, mapa resumo que é preenchido com os dados da impressora fiscal (leitura X, redução Z, valor vendido por dia) e outros. A partir daí o contador é encarregado dos lançamentos de entradas e saídas, cálculo e emissão de impostos, balancete e balanço de final de período.				
Diagnóstico realizado com base na Análise de SWOT				
Pontos Fortes		Pontos Fracos		
		Desconhecimento da documentação relativa à transação operacional da empresa; Eventuais multas por falha do contador que não são verificadas pela empresa;		
Plano de Ação:				
Recomendação:				
Avaliação dos Riscos:				
Estimativas dos Custos:				

Quadro 8 - Contabilidade

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2010

3. ANÁLISE, RESULTADO, ESTRATÉGIA E CRONOGRAMA

3.1 Análise do contas a pagar

A informatização do contas a pagar, sugerida no diagnóstico, tem suporte teórico em Groppelli e Nikbakht (2002, p. 5) quando os autores afirmam que “os administradores devem adotar métodos sofisticados para poder planejar melhor num ambiente de crescente competitividade.”

Observa-se então que, nesse mercado altamente competitivo, no qual está inserido as organizações, o sistema de informatização tem relevante importância, pois a agilidade e exatidão fornecidas pelos programas de controle financeiro das empresas garantem a satisfação da organização.

No caso específico do contas a pagar, da Cheiros & Fricotes, a informatização do processo proporcionará eficiência no desempenho das atividades, produzindo mudanças que vão trazer resultados positivos para a empresa.

Ainda de acordo com Groppelli e Nikbakht (2002, p. 20 e 21), é necessário “planejamento financeiro no uso eficiente dos recursos da empresa.” Essa teoria torna-se um referencial para a gestão da Cheiros & Fricotes, na decisão de fazer uma disjunção das contas pessoais e contas da empresa. A construção do referencial teórico desse trabalho tornou claro que a ação de custos e despesas particulares e organizacionais numa única movimentação é um mau uso dos recursos da empresa.

3.2 Análise das contas a receber

As mudanças no processo de contas a receber da Cheiros & Fricotes é um item prioritário para a empresa, que possui um elevado índice de atraso no recebimento de notas, inadimplências e perdas. Sendo a empresa de pequeno porte, não pode suportar erros, pois como afirma Buchele (1980, p. 111) “as pequenas empresas não possuem reserva para

sobreviver a muitos de seus erros; precisam, portanto, calcular cuidadosamente os seus movimentos”.

Analisando esse ensinamento, para a elaboração do plano de ação da planilha de contas a receber, percebe-se a urgente necessidade de mudanças no processo, a fim de reduzir o número de contas em atraso até sua completa extinção. Para atingir esse objetivo, é necessário conhecimento do micro e macro ambiente da empresa. Baseado em Kotler (2000b, p. 98), a empresa:

Tem que monitorar importantes forças macroambientais (econômicas-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros.

Analisando especificamente a situação econômica-demográfica, da Cheiros & Fricotes, aliada a clientes e concorrentes, constata-se a dificuldade de adotar práticas que exima as vendas a prazo que resultam nos problemas do contas a receber. A maior gravidade se dá por se tratar de uma cidade culturalmente interiorana, onde é costume essa forma de negociação em todos os tipos de comércio local. Essa realidade traz à lembrança o pensamento de Kotler (2000b, p. 98), quando o autor afirma que “a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento”.

Utilizando das práticas do *marketing* com tendência tecnológica, a administração da empresa pretende intensificar o incentivo ao uso do cartão de crédito, agora favorecido pela unificação das bandeiras numa única máquina além de promover descontos para a quitação de débitos vencidos há mais de seis meses.

3.3 Análise das vendas à vista

Suprir o caixa da Cheiros & Fricotes é um desafio cotidiano, isso porque menos de trinta por cento da venda bruta é resultado de vendas à vista. Como o maior índice de vendas da empresa é a venda a prazo nas variações nota promissória, cheque e cartão de crédito, é preciso aumentar o índice de vendas à vista para garantir a reposição do estoque, a

manutenção das despesas e custos e principalmente para atingir os objetivos propostos de crescimento e realização dos sonhos, como ressalta Gitomer (2005, p. 10) “devemos mudar a maneira de vender, ou não venderemos o suficiente para equilibrar os custos, muito menos para cumprir nossas metas e realizar nossos sonhos”. Para tanto, as estratégias do marketing garantirão resultados, se aplicadas com eficiência.

Uma das estratégias que poderá ser aplicada na Cheiros & Fricotes está diretamente relacionada à maneira de vender, ou seja, investir na qualificação da equipe de vendas, transformando-os em profissionais que inspirem confiança e que desperte entre elas e o cliente uma parceria de sucesso.

Cavalcanti, *et al* (1981, p. 72) sugerem como forma de assegurar crescimento nas vendas “modificar os produtos já existentes, analisando as reclamações de clientes, opiniões dos vendedores e avaliando a necessidade de alterar a qualidade...”. Essa pesquisa de mercado poderá ser efetuada informalmente, dentro da própria loja, numa conversa convencional entre atendente e cliente. Vendo suas necessidades supridas, o cliente retornará num futuro próximo, garantindo novos negócios. Esses autores ofereceram à loja Cheiros & Fricotes sugestões que resultarão em sucesso nas vendas à vista, as quais suprirão suas necessidades e anseios de desenvolvimento.

3.4 Análise das vendas a prazo – nota promissória

As vendas na nota promissória correspondem à maior fatia do volume de negociações da empresa em questão, o que merece destaque no seu diagnóstico organizacional por provocar dificuldades na capacidade de pagamento da loja.

Afirma Cavalcanti, *et al* (1981, p. 60) que “uma das causas de falência e concordatas em empresas de pequeno e médio porte é a falta de atenção a estes problemas por parte de seus administradores, ou proprietários”. Essa teoria serve de base para o plano de ação da Cheiros & Fricotes, pois a empresa pretende implantar novas formas de vendas para obter mais fluxo de caixa, além da necessidade real e urgente de diminuir o volume de vendas na nota promissória.

Relacionando essa a outras teorias estudadas para a elaboração do diagnóstico organizacional, vários autores chamam a atenção para a necessidade de ficar atento às transações efetuadas a prazo e seus efeitos para a empresa, entre eles Cavalcanti, *et al* (1981,

p. 60) ao destacarem que “a demora no recebimento de vendas a prazo acarreta um aumento no montante de recursos investidos em duplicatas a receber...”. Isso já é fato na loja diagnosticada, causando incertezas e prejuízos.

Nesse sentido Buchele, (1980, p. 111), sabiamente ressalta que “as pequenas empresas não possuem a reserva para sobreviver a muitos de seus erros, precisam, portanto, calcular cuidadosamente seus movimentos”. Com base nessa afirmação, o plano de ação das vendas a prazo apresenta a intenção de receber uma parcela do valor bruto na hora da venda, o que poderá garantir uma reserva de caixa para empresa.

Uma forma de sanar esses erros seria um corte nas vendas na nota promissória. Entretanto, devido à popularização dessa forma de vendas, que atinge todos os tipos de comércio na cidade, essa mudança somente poderá acontecer de forma sutil e continuada para não provocar impacto e aversão do cliente à loja.

Considerando o proposto pelos diferentes autores pesquisados, a gestão da Cheiros & Fricotes chega à conclusão que urge a aplicação de novas formas de negociações, a fim de melhorar a entrada de dinheiro na hora da compra.

Como sugestão para organizar as idéias num plano de ação em prol dessas mudanças, pode-se utilizar o planejamento estratégico que é, segundo Almeida (2007, p. 13), “uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir”.

3.5 Análise das vendas a prazo – cartão de crédito

Implantar mudanças numa empresa exige coragem para enfrentar desafios e correr riscos calculados. Especificamente quando se trata de uma pequena empresa, varejista, situada numa cidade do interior, onde a cultura de negociação ainda é realizada de forma informal, baseada no conhecimento pessoal. Essa é a situação em que se encontra a Cheiros & Fricotes.

Devido à necessidade de formalizar suas negociações e principalmente aumentar o percentual de vendas à vista e no cartão de crédito, o presente diagnóstico pretende preparar a loja para executar um planejamento estratégico com, conforme Djalma Oliveira (1999, p. 33), “um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”

Para alcançar os objetivos propostos é preciso uma dose de ousadia, determinação e criatividade para aproveitar as oportunidades como ressalta Silva (1990, p. 56) “o planejamento consiste de um procedimento, cujo objetivo é estabelecer uma meta que possa diminuir os riscos de uma ação e aproveitar as possíveis oportunidades”.

Essas oportunidades serão criadas em parceria com os bancos representantes das administradoras de cartão de crédito, que também tem interesse na ampliação do uso dos cartões. Essa parceria será favorecida também pela recente junção das bandeiras numa única máquina de cartão, o que beneficiará a loja ao economizar na taxa de manutenção da mesma e o cliente que terá liberdade de usar sua bandeira de cartão preferida na conclusão da compra.

Para a aplicação desse planejamento, a empresa deve estar preparada para enfrentar os imprevistos durante seu desenvolvimento, pois como garante Zaccarelli (2000, p. 215), nas empresas, “a disputa é permanente, e não existem intervalos para elaboração de novos planos. A estratégia tem de ser alterada durante o jogo competitivo.”

3.6 Análise das vendas a prazo – cheque

A utilização de cheques à vista e pré-datados vem caminhando para a completa extinção. É Uma alternativa de negociação que em algumas situações, como a de valores irrisórios, causa perdas para as instituições financeiras. Por outro lado, o comércio vem dificultando cada vez mais a utilização dessa modalidade, fazendo consultas nos órgãos credenciados e exigindo tempo limite de abertura de conta para finalização da venda.

Por ser uma prática que por si só, a médio prazo, aponta para uma solução satisfatória para a empresa, o plano de ação dessa variável segue o proposto para o planejamento das vendas a prazo no cartão de crédito, que é uma tendência de mercado que agrada a todos os envolvidos na negociação.

3.7 Análise da tesouraria

A sugestão de planejar as compras, despesas e custos, e principalmente de separar as contas da proprietária das contas da empresa para evitar saldo devedor e conseqüente

pagamento de juros e problemas com crédito tem por base o elucidado por Hoji (2000, p. 137) “direta ou indiretamente, todas as áreas da empresa mantêm algum tipo de vínculo com a área de tesouraria”.

Sendo uma pequena empresa, como é o caso da Cheiros & Fricotes esse vínculo é ainda mais forte e suas conseqüências imediatas. Hoji (2000, p. 137) também afirma que “praticamente todos os atos por outras áreas acabam transformando-se em contas a pagar ou a receber. E, conseqüentemente, seus valores transitam pela tesouraria”.

A certeza do reflexo negativo e imediato das ações de descontrole nas compras e junção das contas pessoais e empresariais na tesouraria da empresa e da possibilidade de ter dificuldades futuras com crédito é o que leva a empresa a despertar para a necessidade de fazer as mudanças nos pontos destacados como situação problema pelo diagnóstico organizacional.

3.8 Análise da contabilidade

A Cheiros & Fricotes é uma empresa constituída como familiar e de forma empírica. Dado ao fato, sempre teve a contabilidade como uma obrigação do escritório contratado para prestar os serviços de contabilista.

O diagnóstico organizacional despertou a direção da loja para essa atividade, até agora não valorizada tanto quanto é necessário.

A sugestão de melhoria da contabilidade da Cheiros & Fricotes, é melhorar o conhecimento básico dos procedimentos contabilísticos e a organização do sistema de informações para gerar um controle da contabilidade organizacional, que já tem informatizado o estoque e entradas e saídas de produtos.

A fundamentação desse plano de ação vem do Instituto Brasileiro de Contadores – Ibracon, que define a contabilidade como “um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização”.

3.9 Cronograma

Item	Descrição da Atividade	Ago/10	Set/10	Out/10	Nov/10	Dez/10
1	Informatização e reestruturação do contas a pagar	X				
2	Agendamento eletrônico dos pagamentos	X	X	X	X	X
3	Cadastramento dos fornecedores	X				
4	Incentivo à utilização de cartão de crédito		X	X	X	X
5	Renegociação com clientes com débitos vencidos	X	X	X	X	X
6	Adoção de um sistema de vendas a prazo com um percentual do valor no ato da compra					X
7	Trabalhar junto aos bancos detentores das bandeiras dos cartões no intuito de ampliar a utilização dos mesmos	X	X	X		
8	Apoiar a Associação Comercial de Ceres e Rialma na implantação do cartão de crédito do funcionário, onde o colaborador de cada empresa associada terá seu cartão	X	X	X	X	X
9	Planejamento das compras para não estourar o limite de pagamento da empresa	X	X	X	X	X
10	Separação das contas pessoais com as da empresa	X	X	X	X	X

Quadro 9 - Cronograma

Fonte: elaborado pela autora

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi realizar um estudo sobre a área financeira da empresa Cheiros & Fricotes e propor ações possíveis de serem aplicadas e que irão trazer resultados positivos para a empresa na busca pela vantagem competitiva. Aprofundar os conhecimentos sobre essa empresa vai além de ser uma obrigação, é um desafio, não só durante a elaboração desse trabalho, mas contidamente. É um despertar de habilidades gerenciais para a acadêmica responsável pelo trabalho, é a prática dos ensinamentos dos quatro anos de aprendizado na faculdade, é o desenvolvimento da capacidade de dirigir uma empresa que almeja crescer em seu segmento.

O primeiro passo do trabalho foi a leitura de livros para fundamentar o conhecimento sobre finanças, marketing, diagnóstico e biografias de administradores contemporâneos que se destacam por sua competência. Essa leitura foi posteriormente a base para a construção do referencial teórico, elaboração das planilhas, análise SWOT e análises das planilhas, bem como base para uma vida administrativa e pessoal da acadêmica.

Paralelamente foram investigados as ações do setor financeiro da organização, suas atividades, pontos fortes, pontos fracos. Essa investigação contou com a participação das colaboradoras da empresa, pela possibilidade de expressar suas opiniões imparciais por não constituir nenhum vínculo com o trabalho. Com base nessa observação e opiniões, lançou-se um olhar atento sobre as oportunidades que irão surgir com a adoção de mudanças propostas a fim de alcançar as metas e objetivos de crescimento e desenvolvimento da empresa.

A última parte do trabalho foi a análise de cada planilha das variáveis do setor financeiro. A partir daí construiu-se um plano de ação, cruzando as informações do referencial teórico com as propostas de melhoria de cada variável do setor financeiro da loja. Em todos os planos de ação foram levantados também a possibilidade de gerar custos para a empresa. A conclusão foi de que não haverá geração de custos, apenas alguns apresentam despesas como o caso de divulgação e melhoria no sistema de informação.

Finalizar esse trabalho nos remete à lembrança de que o mesmo começou em agosto de 2006, quando a acadêmica iniciou seus estudos em administração. A partir daí, foi adquirindo e partilhando conhecimento, desenvolvendo habilidades, elaborando estratégias, organizando ideias, pedindo socorro, criando oportunidades e aos poucos construindo uma história nova para si e para sua pequena empresa. A cada dia de aula e nos últimos meses, a

cada frase formulada, para esse trabalho, aumentava a certeza que sempre poderia fazer melhor, que para um empreendedor não há limites e que pessoas foram criadas para vencer. O impossível é conquistado passo a passo, basta acreditar, planejar e executar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel.** – 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

BUCHELE, Robert B. **Diagnóstico de empresas em crescimento.** Tradução de Raul P. G. Paiva e Eda F. de Quadros, coordenação de Urbano Kurylo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1980.

CAVALCANTE, Marly. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas / Marly Cavalcanti, Osvaldo Elias Farah, Álvaro A. A. Mello.** – São Paulo: Loyola, 1981.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração.** São Paulo: Trad. e editora Pioneira Thomson Learning, 2002.

GITOMER, Jeffrey: **A bíblia de vendas.** São Paulo – M. Books do Brasil Editora Ltda, 2005.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira.** São Paulo: Habra, 1997.

GROPPELLI, A. A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira.** Trad. Célio Knipel Moreira. – 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

HESKET, José Luiz. **Diagnóstico organizacional modelo e instrumentos de execução.** Petrópolis: Vozes, 1979.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira na prática: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal.** São Paulo: Atlas, 2000.

KINGESKI, Adriana Aparecida Inglez. **Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais.** (2005). Disponível em: <http://www.fesppr.br/~bastosjr/Qualidade%20e%20Produtividade/1%BAsem2008_semin%20Elrios/Sala%20203/Eq1_KingeskiAdriana_Diagnostico.pdf> Acesso em 23 de mar. 2010.

KOTLER, Philip: **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. Trad. Meyer Stilman e Danilo A. Nogueira. São Paulo, Atlas, 1981a

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio** / Philip Kotler; Trad. Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000b.

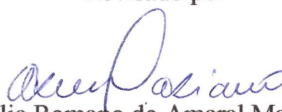
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. – 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. **Desenvolvimento organizacional: teoria e diagnóstico**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SILVA, Sebastião Orlando da. **Estilos de Administração**. Rio de Janeiro: EDC-Ed. Didática e Científica, 1990.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Revisado por


Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

