



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

CÍCERO HERMÍNIO DO NASCIMENTO JÚNIOR

**PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA PARA DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS
BRASILEIRAS INSPIRADA EM UM MÉTODO AUSTRALIANO DE
AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL**

JOÃO PESSOA - PB

2021

CÍCERO HERMÍNIO DO NASCIMENTO JÚNIOR

**PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA PARA DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS
BRASILEIRAS INSPIRADA EM UM MÉTODO AUSTRALIANO DE
AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado à Coordenação do Curso de
Engenharia de Produção Mecânica da
Universidade Federal da Paraíba, como
requisito à obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Darlan Azevedo Pereira

JOÃO PESSOA - PB

2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

N244p Nascimento Júnior, Cícero Hermínio do.
PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA PARA DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS
BRASILEIRAS INSPIRADA EM UM MÉTODO AUSTRALIANO DE
AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL / Cícero Hermínio do
Nascimento Júnior. - João Pessoa, 2021.
78 f. : il.

Orientação: Darlan Azevedo Pereira.
TCC (Graduação) - UFPB/CT.

1. Mazzarol, diagnóstico empresarial, gestão. I.
Pereira, Darlan Azevedo. II. Título.

UFPB/BS/CT

CDU 658.56(043.2)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

Discente: CÍCERO HERMÍNIO DO NASCIMENTO JÚNIOR

Título do trabalho: PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA PARA DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS BRASILEIRAS INSPIRADA EM UM MÉTODO AUSTRALIANO DE AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em 19/07/2021 pela banca examinadora:

(Orientador – Departamento de Engenharia de Produção / UFPB)

Profa. Dra. Maria de Lourdes Barreto Gomes

(Examinador Interno – Departamento de Engenharia de Produção / UFPB)

Prof.ª Dra. Juliana Machado Gonçalves

(Examinador Interno – Departamento de Engenharia de Produção / UFPB)

Docente DEPT/UFPA
Matrícula SIAPE: 2344153

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela dádiva da vida, pelas bênçãos concedidas e por me proporcionar crescimento e amadurecimento.

Ao meu pai, Coronel BM Cícero Hermínio do Nascimento Filho (*in memoriam*) que durante sua vida me forjou e que sempre me incentivou aos estudos, pelo grande exemplo de companheirismo, de responsabilidade e de respeito.

À minha mãe, Major BM Elizete Araújo da Silva, pelo seu cuidado comigo e com a família, pelo carinho, por demonstrar sempre querer o meu melhor, pelas palavras de ensinamento e pelo incentivo ao crescimento.

Aos familiares, aos quais posso contar para todos os momentos. Aos grandes amigos, por compartilharem de laços duradouros comigo.

Aos orientadores da minha trajetória acadêmica Prof. Dr. Darlan Pereira, Profa. Dra. Maria de Lourdes Gomes, Profa. Dra. Juliana Gonçalves e Profa. Dra. Aurelia Idrogo. Pelo compartilhamento dos conhecimentos e por proporcionarem experiências que fizeram me apaixonar pela minha área de atuação.

À Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra, líderes e membros que me propiciaram momentos admiráveis.

À Exmerare, empresa que volta seu olhar ao ser humano, desenvolvendo pessoas para o atingimento de resultados que permanecem. Ao Joel Costa, líder e amigo.

RESUMO

O diagnóstico organizacional advém de uma necessidade de entendimento da situação que uma empresa se encontra, considerando o seu contexto interno e externo, podendo utilizar de ferramentas que auxiliem nesse tipo de avaliação. Diante disso, o presente trabalho evidencia o estudo de Tim Mazzarol realizado em 2014 que aponta como se comporta uma amostra de pequenas e médias empresas australianas em suas práticas gerenciais. O estudo de Mazzarol utiliza um instrumento como modelo de avaliação de doze áreas: Marketing e Vendas, Interface do Cliente, Gestão Financeira e Performance, Concepção de Gestão, Capabilidade de Processo, Integração Interna, Produtos, Qualidade, Informações Gerenciais, Integração Externa, Operações e Estratégia e Inovação. O presente trabalho realizou uma análise do modelo Mazzarol de diagnóstico empresarial para adaptação e proposição de um modelo aplicável em organizações brasileiras. Com as análises gerais das fontes inspiradoras do trabalho de Mazzarol, foi observado que todas se convergem em padrões internacionais, que podem ser referências para empresas de qualquer porte no Brasil. Com isso, foi realizada a conversão do instrumento de diagnóstico de Mazzarol para a língua portuguesa e, ao invés de perguntas, foram utilizadas sentenças afirmativas, a fim de se tornarem mensuráveis na escala de Likert. Também foi apresentada a forma de realização o cálculo para obtenção da performance da empresa tendo em vista as áreas de avaliação da ferramenta. O método proposto após a realização adaptações foi aplicado em uma empresa brasileira a fim de aplicar a ferramenta, expor os seus resultados e realizar uma análise diagnóstica. Foi constatado que a empresa avaliada destaca suas práticas gerenciais positivamente na Integração Externa e na Gestão Financeira e Performance. Em contrapartida, foi visto que as áreas que possuem menores performances foram Qualidade e Informações Gerenciais. De forma estratégica, com esses resultados, a empresa pode formatar um plano que vise a sustentação das áreas fortes e melhorias das áreas fracas.

Palavras-chave: Mazzarol, diagnóstico empresarial, gestão

ABSTRACT

The organization diagnosis comes from a knowledge need about the situation that a company finds itself, considering its internal and external context, being able to use tools that help this kind of assessment. Therefore, the present paper highlights Tim Mazzarol's study published in 2014 that shows how a sample of small and medium-sized Australian companies behaves considering their management practices. Mazzarol's study uses an instrument as a model for evaluating of twelve areas: Marketing and Sales, Customer Interface, Financial Management and Performance, Management Intent, Process Capability, Internal Integration, Products, Quality, Management Information, External Integration, Operations and Strategy and Innovation. Thus, this paper aimed to analyze the Mazzarol model of business diagnosis to adapt and propose an applicable model in Brazilian organizations. With the general analysis of the inspiring sources of Mazzarol's model, it was observed that they all converge in international standards, which those can be references for companies of any size in Brazil. Then, the diagnostic instrument by Mazzarol was converted to the Portuguese language and, instead of questions, affirmative sentences were used to become measurable on the Likert scale. The calculation method for obtaining the company's performance was also presented, considering the tool's evaluation areas and the method proposed after adaptations was applied in a Brazilian company in order to apply the tool, to expose its results and to do a diagnostic analysis. It was found that this company highlights its management practices positively in External Integration and Financial Management and Performance. On the other hand, it was seen that the areas with the lowest performance were Quality and Management Information. Strategically, with that results, the company can format a plan that aims to sustain the strongest areas and improve the weakest areas evaluated.

Keywords: Mazzarol, organizational diagnosis, management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da ISO 9001.....	32
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pontuação na Escala de Likert.....	29
Quadro 2 - Método da pesquisa.....	30
Quadro 3 - Relação entre as normas de Mazzarol e as normas equivalentes no contexto brasileiro.....	35
Quadro 4 - Adaptação das sentenças da área A - <i>Marketing</i> e Vendas.....	37
Quadro 5 - Adaptação das sentenças da área B – Interface do Cliente.....	38
Quadro 6 - Adaptação das sentenças da área C – Gestão Financeira e Performance....	39
Quadro 7 - Adaptação das sentenças da área D – Concepção de Gestão.....	41
Quadro 8 - Adaptação das sentenças da área E – Capabilidade de Processo.....	42
Quadro 9 - Adaptação das sentenças da área F – Integração Interna.....	43
Quadro 10 - Adaptação das sentenças da área G – Produtos.....	44
Quadro 11 - Adaptação das sentenças da área H – Qualidade.....	45
Quadro 12 - Adaptação das sentenças da área I – Informações Gerenciais.....	46
Quadro 13 - Adaptação das sentenças da área J – Integração Externa.....	47
Quadro 14 - Adaptação das sentenças da área K – Operações.....	48
Quadro 15 - Adaptação das sentenças da área L – Estratégia e Inovação.....	49
Quadro 16 – Resultado da performance por área.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico de performance de uma empresa brasileira.....	52
Gráfico 2 – Distribuição dos itens de acordo com o nível de concordância.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AS - Norma Australiana

BSC - *Balanced Scorecard*

BCG - *Boston Consulting Group*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISO - Organização Internacional de Normalização

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

NZS - Norma Neozelandeza

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIG - Sistema de Gestão Integrada

SST - Saúde e Segurança do Trabalho

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	13
1.1. Delimitação do tema.....	13
1.2. Objetivos.....	14
1.3. Justificativa.....	15
2. REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1. Perfil das micro e pequenas empresas	16
2.2. Modelos e estratégias de gestão empresarial.....	18
2.3. Outras estratégias de análise e desenvolvimento organizacional	22
3. METODOLOGIA.....	26
3.1. Classificação da pesquisa	26
3.2. Campo de aplicação da pesquisa	27
3.3. Procedimentos metodológicos.....	27
3.4 Fases da pesquisa.....	27
3.4.1. Primeira Fase – Levantamento bibliográfico.....	27
3.4.2. Segunda fase – Avaliação do método.....	28
3.4.3. Terceira fase – Aplicação do formulário de diagnóstico	28
3.4.4. Quarta fase – Tabulação das informações e diagnóstico	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1. Sobre a ISO 9001 (Sistemas de gestão da qualidade)	31
4.2. Relação entre a norma ISO/IEC 15504-1 (Tecnologia da informação - Avaliação de processos - Parte 1) e a norma ISO/IEC 33001:2015 (Tecnologia da informação - Avaliação de processos - Conceitos e terminologia).....	33
4.3. Relação entre a norma AS/NZS 4360:1999 (Gerenciamento de Risco) e a ISO 31000:2018 (Gestão de Riscos – Diretrizes)	34
4.4. Relação entre a norma AS/NZS 4581:1999 (Sistema de gestão integrada) com as normas internacionais que compõem o SGI (Sistema de gestão integrada).....	34
4.5. Adaptação da ferramenta de diagnóstico de Mazzarol para aplicabilidade em empresas brasileiras.....	36
4.7. Formulário para diagnóstico de empresas brasileiras.....	50
4.8. Resultados da aplicação da ferramenta de diagnóstico em uma empresa brasileira	51
5. CONCLUSÕES.....	54
6. REFERÊNCIAS	57

7. ANEXOS	62
7.1. Anexo 1	62
7.2. Anexo 2	63
7.3. Anexo 3	74

1. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

Esse capítulo apresenta como o tema do trabalho é delimitado e ressalta a sua relevância no âmbito socioeconômico. Além disso, são mostrados os objetivos desse trabalho no seu aspecto geral e também nas suas especificidades.

1.1. Delimitação do tema

Devido às mudanças constantes nos contextos socioeconômicos, bem como nas formas de trabalho desenvolvendo o padrão das empresas, é perceptível o aumento na competitividade diante do mercado cada vez mais exigente de resultados e qualidade. Assim, as organizações, sejam de qualquer padrão, procuram os melhores métodos para se atualizarem e otimizarem seus negócios.

Nesse sentido, as empresas têm estudado cada vez mais as melhores maneiras de como avaliar e mensurar o desempenho organizacional. Existe uma pluralidade de métodos desenvolvidos para esse objetivo, o que se configura como um dos grandes desafios da gestão empresarial atual, visto que a avaliação de diagnóstico organizacional além de otimizar o desempenho das empresas, se mostram como uma estratégia fundamental para a sobrevivência das mesmas diante do mercado e contexto socioeconômico (COELHO, 2008).

A avaliação do desenvolvimento das empresas é realizada por meio da gestão das próprias empresas, na qual apontam os critérios de qualificação, os índices de efetividade, bem como os pontos que precisam melhorar. Esse processo é realizado através de estratégias e metodologias de alta gestão, que visam averiguar da melhor maneira a empresa em todos os seus segmentos e áreas de atuação. É muito importante o conhecimento das empresas sobre como estão desempenhando e saber projetar no futuro o seu desenvolvimento.

De acordo com o Data SEBRAE (2020), apresentando dados da Receita Federal do Brasil em 11 de maio de 2020, foi verificado que o Brasil possui 19.228.025 empresas, sendo que 17.293.316 são do grupo de micro e pequeno porte. Esses dados representam aproximadamente 90% das empresas ativas na data de medição. Segundo o Ministério da Economia do Brasil (2020) esses empreendimentos têm participação de 30% no PIB e são responsáveis por 55% dos empregos gerados no país.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2010) apontou que as pequenas e médias empresas constituem a espinha dorsal da maioria das

economias. As empresas com menos de 250 colaboradores representam mais de 99% dos negócios encontrados nas 34 economias avançadas que compõem a OCDE.

O gerenciamento através de fatos e dados assegura essa busca da qualidade nas atividades de gestão. É constatado por Demming (1950) que não se gerencia o que não se mede.

O trabalho de Domingues (2015) realizado com micro e pequenas empresas de Portugal, explicou que as organizações devem estar cientes das suas qualidades, bem como dos pontos de melhorias para assim efetuarem mudanças necessárias. Isso foi possível por meio de elaboração de estratégias, aumentando a competitividade e atribuindo mais valor às empresas. Assim, foi verificado que os fatores que possibilitam essas mudanças são as alterações na procura e oferta, pois uma vez que mais conhecimento do seu funcionamento, os clientes passam a reconhecer mais e a procura aumenta. Outro fator foi o maior senso de competição da empresa diante dos seus concorrentes, assim como a maior necessidade de melhoria da eficiência.

Há evidências de que pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade. De acordo com o Sebrae (2020), através de uma pesquisa realizada com base em dados da Receita Federal e com levantamento de campo no Brasil, a taxa de mortalidade dessa área de negócios é de 29%. Já as microempresas têm taxa, após cinco anos, de 21,6% e as de pequeno porte, de 17%.

Por isso, é de extrema importância a atualização de conhecimento das pessoas que são responsáveis pelas gestões dos negócios. Tanto no aspecto da evolução da gestão, como no conhecimento da sua empresa, seus valores e aspectos a serem melhorados. A fim de principalmente ter a perspicácia de como saber gerenciá-la da melhor maneira, estudando as principais técnicas, métodos e recursos. A saber, no Brasil, não há requisito de escolaridade para se tornar empreendedor, então cabe ao indivíduo alcançar esses meios de conhecimento por conta própria. Portanto, como deve ser feita a adaptação de um modelo de avaliação e diagnóstico empresarial australiano para a realidade brasileira em uma empresa de prestação de serviços?

1.2. Objetivos

Diante dessa temática, o objetivo geral do trabalho é adaptar o modelo proposto por Mazzarol para a avaliação e diagnóstico de uma empresa brasileira.

Os objetivos específicos são:

- i. Analisar a aderência do procedimento para diagnóstico empresarial proposto por Mazzarol no contexto nacional brasileiro;
- ii. Redefinir os meios de avaliação proposto por Mazzarol para diagnóstico de unidades empresariais brasileiras;
- iii. Expor a aplicação da ferramenta de diagnóstico organizacional em uma empresa brasileira de prestação de serviços, a partir da visão do responsável pela gestão dessa empresa;
- iv. Avaliar resultados da aplicação da ferramenta para diagnóstico da empresa brasileira de prestação de serviços.

1.3. Justificativa

A realização dessa pesquisa surgiu a partir da leitura do artigo de Tim Mazzarol realizado em 2014 intitulado “Diagnóstico para pequenas empresas: O que nos diz sobre as PMEs?”. Esse artigo apresenta a realidade de uma amostra de empresas de pequeno e médio porte no continente australiano. Diante disso, foi criada a oportunidade da construção de uma ferramenta que apresente um panorama de resultados semelhante ao de Mazzarol, em que é possível examinar as práticas de gerenciamento de empresas na região de estudo.

É importante notar que existia uma representatividade semelhante no contexto mundial no período de publicação do trabalho de Mazzarol, que é a inspiração principal para a concepção deste trabalho. O tema se torna relevante pela abrangência da aplicação da ferramenta deste trabalho, devido a gama de empresas que podem utilizá-la como uma oportunidade de conhecimento da realidade empresarial, avaliando áreas de gestão como finanças e resultados, qualidade, processos, operações, produtos, relacionamentos com partes externas à empresa, entre outras. Dessa forma, torna-se possível para a empresa, a constatação do patamar de crescimento (ou não) que ela está alcançando, assim como a distância da sua situação em relação aos padrões almejados.

Ademais, foi experimentada, pelo autor deste trabalho, a oportunidade de ocupação no mercado de trabalho no ramo de atividade de consultoria empresarial. Esta experiência permitiu o conhecimento de empresas dos ramos de indústria, construção civil, comércio e de prestação de serviço, sendo elas de micro e pequeno porte no estado da Paraíba e de Pernambuco. O serviço de consultoria nessas empresas é precedido de um diagnóstico, utilizando de ferramentas que permitem o conhecer a empresa-cliente e identificar pontos de melhorias e de construção nas empresas.

A graduação no curso de Engenharia de Produção Mecânica na Universidade Federal da Paraíba permitiu o conhecimento em gestão estratégica, gestão da qualidade, custos da produção, projetos industriais, sistemas e economia da produção e administração para engenharia. Essa base disciplinar possui conexão com a gestão no contexto de diagnóstico empresarial, se tornando aplicável neste trabalho e sendo fundamentação para a geração da ferramenta para conhecimentos situacionais de empresas brasileiras. Durante a trajetória acadêmica, foi absorvido que todo sistema produtivo é passível de avaliação, dessa mesma forma, as unidades produtivas podem ser diagnosticadas pelos conjuntos de diversos fatores que, juntos, trabalham para gerarem seus produtos e serviços.

Assim, o estudo visa responder como o modelo proposto por Mazzarol pode ser aplicado para analisar as empresas considerando o contexto brasileiro. Além disso, o trabalho apontará qual avaliação pode ser feita sobre uma empresa brasileira de prestação de serviços, utilizando de métodos para mensuração que auxiliem no diagnóstico dessa organização. É esperado que esse estudo evidencie a relevância da avaliação e conhecimento das empresas nos seus contextos e aspectos para sinalização dos pontos a serem melhorados, visando a criação de estratégias e métodos de otimização dos resultados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Esse capítulo aborda o levantamento teórico que fundamenta esse trabalho. É recorrido sobre o perfil atual das micro e pequenas empresas (MPEs), relatando como as mesmas operaram até os dias atuais na economia brasileira. Além disso, são apresentados os principais modelos e estratégias de gestão organizacional, explicando como podem ser feitas as avaliações de diagnóstico empresarial para otimização dos resultados.

2.1. Perfil das micro e pequenas empresas

Empresa é toda iniciativa que possui a finalidade de produzir e oferecer serviços e produtos às pessoas ou organizações e, assim, adquirir lucro e recursos financeiros. Isso é possível, uma vez que a empresa se determina a atender as necessidades dos seus clientes, proporcionando satisfação para as pessoas que usufruem desses produtos e/ou serviços. Dessa forma, passa a obter lucro e para prosperar, a empresa deve estar munida de recursos e ter um sistema de operações estruturado (MAXIMIANO, 2011).

Na década de 1970, a principal fonte da economia brasileira estava baseada nas grandes empresas. As micro e pequenas empresas eram vistas como unidades que produziam em escala insuficiente, com produção baixa e os salários eram muito escassos aos trabalhadores. Não havia expectativa de crescimento para as MPEs, pois acreditava-se que elas iriam desaparecer ao passo que as economias industriais crescessem. Mas, percebe-se atualmente que isso não se tornou realidade (LIMA NETO, 2009).

A maior funcionalidade das MPEs na economia do país consiste em amortecerem o impacto do desemprego, visto que são alternativas de fonte de renda e ocupação para a população que se encontra sem vínculo empregatício, bem como aqueles que não possuem qualificação necessária para estarem em empresas de grande porte, mas que têm habilidades úteis que podem vender ou produzir algo. Assim, diante da crise as pessoas criam seus próprios negócios em um emprego informal (IBGE, 2003).

Segundo a teoria econômica clássica, concordando com o conceito de produção em grande escala, no qual prevaleceu por muito tempo, as MPEs têm um papel secundário na economia, pois também dependem das empresas de grande porte. Mas com a teoria evolucionária da mudança econômica, surgiu uma nova concepção do papel das MPEs no contexto econômico de vários locais (MORAES, LIMA; LOBOSCO, 2012).

Assim, as MPEs tornaram-se aliadas às médias e grandes empresas em sua produtividade devido aos seus aspectos básicos que se inserem no estágio do desenvolvimento capitalista, atribuindo-lhes importância que não tinham tempos antes. Nesse contexto, as MPEs apresentaram características essenciais para a competitividade das economias modernas, pois são flexíveis, complementam com as grandes empresas, são capazes de exportar e ainda de gerar empregos (SILVA, et al, 2011).

De acordo com dados do Sebrae (2018, p.4)

“As MPEs representam cerca de 98,5% do total de empresas privadas, respondendo por 27% do PIB e são responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no país, ou seja, empregam mais trabalhadores com carteira assinada que as médias e grandes empresas”.

Em virtude disso, foi criada uma lei específica para as MPEs, a Lei 123/2006, na qual é conhecida como “Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte” ou apenas “Lei Geral”. Essa lei tratou de modo diferente tal grupo de empresas, o que favoreceu o crescimento das mesmas, consequentemente seus níveis de sobrevivência e competitividade (SEBRAE, 2018).

Dados anteriores do ano de 2010 mostraram que havia cerca de 3 milhões de Microempresas no país, atingindo 4,14 em 2017 e devendo chegar a 4,66 milhões em 2022. Esses números representam um crescimento de 75,5% nesse período de 23 anos, a uma taxa média anual de 2,47%. Já as pequenas empresas cadastradas em 2010 somaram um total de 800 mil. Totalizando em 2017 1,13 milhões e em 2022 com uma projeção de 1,39 milhões, o que significa um aumento de 109,5% no período, podendo chegar ao média anual de 3,27% muito mais que os níveis das microempresas (SEBRAE, 2018).

Com base nos registros da Receita Federal do Brasil, na qual classifica as empresas por faixa de faturamento, o Sebrae (2018) projetou a quantidade de microempresas e verificou que em 2009 esse número saiu de 2,65 milhões, devendo atingir 4,66 milhões em 2022. Assim, os anos que registraram maiores aumentos foram 2012 e 2014, quando as taxas de crescimento chegaram a 9,13% e 11,47%, respectivamente.

Traçando um perfil das MPEs no Brasil, verificou-se que as pequenas empresas se correlacionaram com o Produto Interno Bruto (PIB) nos anos de 2011 e 2013, quando ambos registraram taxas de crescimento expressivas. Já com as microempresas não obteve tantas relações, visto que nesses dois anos as taxas de crescimento das microempresas foram menores (SEBRAE, 2018).

Em relação à região de maior prevalência das MPEs a maior parte se concentra na região Sudeste do país (48,8% e 52,3%, respectivamente). O setor que lidera é o comércio com 47,2% das Micro e 45,7% das empresas pequenas. A atividade desse ramo mais atraente é a do Comércio Varejista de Artigos do vestuário e acessórios (5,4% e 4,2%, respectivamente) seguida pelo Comércio de Produtos Alimentícios (4,3% e 3,4% respectivamente).

2.2. Modelos e estratégias de gestão empresarial

É cada vez mais perceptível como as empresas devem estar atualizadas no mercado, mantendo sempre sua visão estratégica, seu capital investido, sua equipe de trabalho e principalmente seus resultados. Para tanto, as pesquisas e a literatura existente sugerem que a gestão empresarial utilize recursos e métodos de alta gestão otimizando seus quadros. É preciso que as empresas agreguem valor aos seus clientes que irão manter o sucesso da mesma e destacar em relação a concorrência (DOMINGUES, 2014). Nesse contexto, nota-se a importância de as organizações conhecerem todos os seus aspectos e quais fatores as permeiam, bem como o cenário socioeconômico em que estão inseridas.

Uma das estratégias de otimização das empresas é a avaliação diagnóstica empresarial, na qual coleta informações sobre o proprietário – gerente da empresa, bem como acerca do seu uso anterior e suas atitudes em relação à assistência externa. Ela também reúne informações financeiras sobre o negócio e examina a lucratividade bruta e o ponto de equilíbrio da empresa (MAZZAROL, 2014).

Segundo Pedrosa (2004) o diagnóstico organizacional funciona como um check-up que examina como está o andamento da organização, verificando quais são as insuficiências e as potencialidades para otimizar os resultados. Essa análise permite evidenciar qual a estrutura e o cenário ambiental que a empresa está inserida. Assim, pode-se traçar um plano interventivo para solucionar as causas dos desequilíbrios.

Para tanto, é preciso delimitar as estratégias de intervenção por meio de planejamento, no qual, de acordo com Estrada e Almeida (2007), realiza-se através da avaliação organizacional. Essa avaliação consiste em elaborar, implementar e controlar o plano organizacional, criado por meio do levantamento dos aspectos qualitativos e quantitativos da empresa, ou melhor, as características da cultura e relações organizacionais.

Assim, concordando com Valadares (2002), o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta da gestão, que está baseada nos conceitos e atitudes que a empresa acredita, para assim, escolher as ações com base nas crenças da sua cultura.

De acordo com Araújo (2005) “A eficiência de uma organização aumenta quando se aprende a diagnosticar suas próprias forças e fraquezas”. Isso reflete que a ferramenta de diagnóstico é aplicada na primeira etapa do processo de intervenção organizacional realizada em consultoria ou assessoria empresarial. Embora haja várias vantagens, é preciso ter alguns cuidados, pois também há riscos de falhas, portanto, é cabível reforçar com frequência o levantamento das necessidades da empresa para uma conscientização de como está o funcionamento, bem como para projetar os resultados futuros.

No ano de 2005, ocorreu um programa de desenvolvimento da gestão executiva direcionado a gestores de pequenos negócios através do Centro de Gestão Empresarial e Inovação (CEMI), no qual realizou uma ferramenta de diagnóstico de pequenas empresas projetada para ajudar o gerente proprietário a revisar suas práticas de gestão de negócios, envolvendo também mentoria, *coaching* e suporte entre os pares (MAZZAROL, REBOUD; OLIVARES, 2006). Esse é um exemplo de como uma ferramenta de diagnóstico pode ser usada como mecanismo de ensino para alunos, além de beneficiar proprietários de pequenas empresas.

Assim foi realizada uma avaliação diagnóstica em uma amostra de 241 pequenas empresas da Austrália e Singapura, aplicando-se um questionário com itens nos quais incluem *benchmarks* internacionais e padrões formais de gestão, como as normas ISO 9001 (sistemas de gestão da qualidade), AS/NZS 4581 (sistema de gestão integrada), AS/NZS 4360 (gestão de riscos), ISO/IEC 15504 (tecnologia da informação), além de itens desenvolvidos especificamente para a ferramenta. No caso especificado, foi representado o núcleo do diagnóstico de pequenas empresas em doze áreas de desempenho gerencial (MAZZAROL, 2014).

Dessa forma, o *benchmarking* é visto como uma alternativa de fortalecimento empresarial no mercado, uma vez que se trata de uma técnica de comparação entre as empresas e seus métodos, para assim poderem se projetarem no mercado competitivo (NETO et al, 2008). A definição desse termo explicada por Araújo (2006):

É uma abordagem de gestão organizacional que conduz a tão desejada excelência, utilizando-se de procedimentos de investigação que pretendem reunir e adaptar as respostas encontradas por outras organizações. Longe de se igualar à mera cópia, revela alternativas valiosas de incrementos dos níveis de eficácia e eficiência.

Assim, esse é um processo contínuo que deve ser realizado com frequência pelas organizações. O *benchmarking* realizado no estudo de Mazzarol examinou as doze áreas distintas de competências de gestão em comparação às melhores práticas internacionais e forneceu ao proprietário gerente e seu mentor um ponto de partida. Portanto, auxiliou-se as empresas a identificarem quais áreas que não estavam funcionando com êxito e que careciam de melhorias. Nesse sentido, Fassoula e Rogerson (2003) explicam que a utilização dessas técnicas otimiza o processo empresarial e o sistema operacional de gestão.

Além disso, esse processo avaliativo é padronizado com as normas seguintes, classificadas como os principais *benchmarks*: a norma ISO 9001 trata dos requisitos de sistemas de gestão da qualidade. Oferece atualmente a metodologia Plan-Do-Check-Act (PCDA) na qual liga todos os padrões juntos e é componente do ISO 9001. Ao utilizar esse método cria-se uma plataforma comum e linguagem que permite a uma pequena empresa mais atender efetivamente aos requisitos e satisfação do cliente, reduzindo a não conformidade e fornecendo produtos de qualidade ou serviços (SOHAIL; HONG, 2003).

Outro padrão é o de gerenciamento de risco AS/NZS 4360 no qual engloba áreas chaves para o desenvolvimento das ferramentas de diagnóstico, que são: i) comunicar e consultar; ii) analisar riscos; iii) avaliar riscos; e iv) monitorar e revisar. Embora as

empresas raramente entendam a utilidade dessa norma, ela é de extrema importância para analisar riscos (MAZZAROL, 2014).

A tecnologia da informação também é um processo que precisa ser avaliado segundo a ISO/IEC 15504, na qual elenca três etapas: i) avaliação do processo; ii) determinação da capacidade do processo e iii) melhoria do processo. Esses baseiam o sistema operacional de gerenciamento eficaz que é importante na implementação de sistemas de gestão da qualidade (NAVEH; MARCUS, 2005). Assim, essa norma define a melhora do processo avaliando os pontos fracos, fortes e os riscos. A capacidade do processo funciona permitindo o equilíbrio entre os profissionais a favor e os contrários as mudanças, redefinições e implementações de novos processos.

A norma AS/NZS 4581 se refere ao sistema de gestão integrada. São padrões de integração que descrevem os sistemas de gestão das empresas de qualquer tamanho. Assim, descreve as funções e responsabilidades da gestão da empresa mostrando quais os caminhos de comunicação interna, externas, entre fornecedores e clientes. Da mesma forma, define como a gestão irá controlar as operações diárias do negócio (MAZZAROL, 2014).

Em relação aos modelos de mensuração de dados para avaliação diagnóstica, há o modelo de Likert (1932), que sugeriu uma escala unificada em que através do mesmo instrumento é possível identificar o sentido e a intensidade de como determinados aspectos se dão em entidades, organizações ou pessoas. Desde então, a mensuração neste formato é a mais aceita entre os pesquisadores e profissionais de mercado (Sanches et al., 2011).

Dentre os métodos de análise das características organizacionais, existe o modelo de gráficos. Dentro desse grupo, o gráfico radar, segundo Ornstein (1989) é um procedimento que expressa e compara o desempenho de entidades econômicas, no qual apresenta muitas vantagens em comparação a outros instrumentos.

Em sua forma original, “o gráfico radar é materializado em um polígono cujas diagonais constituem coordenadas nas quais se registram os índices de balanço, do mercado, etc., considerados como relevantes para criar uma imagem do desempenho” (RESKE, 2008, p.3). Segundo Ornstein (1989), a área do polígono assim gerado mede o desempenho da entidade através de uma comparação com os gráficos obtidos por empresas do mesmo ramo ou até de um universo maior de entidades com características econômicas semelhantes.

De acordo com o modelo proposto por Mazzarol para um diagnóstico eficaz, avalia-se a empresa em todas as suas áreas. A saber, a área de marketing e vendas mensura o quanto o proprietário-gerente coordena novos negócios e rastreia as vendas existentes. Da mesma forma, investiga como está a gestão financeira e a performance de resultados, relacionando à capacidade do processo, por meio de planejamento formal e medidas de controle internas à empresa. Essa capacidade também está somada às projeções estratégicas dos gerentes para com os negócios, bem como com o monitoramento do desempenho dos produtos e serviços.

A avaliação diagnóstica de Mazzarol também investigou outros fatores, como a qualidade dos negócios, informações acerca do gerenciamento, verificando se o gestor obtém dados regulares sobre os negócios tendências e níveis de desempenho. Avalia também como o gerente integra marketing e vendas com as operações, as estratégias e inovações, as quais geram vantagem competitiva e agregam valor à empresa. Por fim, são averiguadas características de integração interna e externa, sobre o quão bem os gerentes correspondem ao planejamento por meio dos dados de *benchmarking* e KPIs, além de como constrói em torno deles uma estratégia de rede de informação e apoio. A interface do cliente também é avaliada, sobre como o gestor monitora a satisfação do cliente e busca gerar o encantamento do cliente.

Com os infográficos que abrangem as áreas de avaliação das empresas, com o trabalho de Mazzarol, tornou-se possível o proprietário gestor examinar áreas de práticas de gestão que requerem atenção. Ainda, foi mostrado como os proprietários puderam trabalhar com seus mentores acerca das otimizações nos negócios. Foi notado como o programa auxiliou os gerentes com as informações e conceitos nos quais puderam aprender e aplicar em suas empresas.

2.3. Outras estratégias de análise e desenvolvimento organizacional

Outras técnicas podem ser utilizadas como ferramentas estratégicas para desenvolver e potencializar as empresas. A saber, de acordo com Mccreadie (2008) a análise de SWOT é uma ferramenta para analisar o ambiente, verificando o posicionamento e a situação em que uma empresa se encontra. Assim, estuda como a organização se situa no mercado competitivo em quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Ao analisar esses fatores, pode-se visualizar quais as forças e fraquezas da empresa, oportunidades e

ameaças em seu meio de atuação. O equilíbrio entre pontos fortes e pontos críticos projetam como a empresa se portará no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Chiavenato e Sapiro (2003) explicam que a função da análise SWOT é relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa, para que se possa fazer uma projeção e delineamento das estratégias e resultados futuros. Esse modo de avaliação é um dos mais usados na gestão estratégica competitiva.

O Balanced Scorecard – BSC, em sua tradução, significa “Indicadores Balanceados de Desempenho”. Essa metodologia funciona como uma identificação das falhas da organização, alinhando os resultados com as metas traçadas. Desse modo, Kaplan e Norton (1997, p.231) comentam que “A construção de um *Balanced Scorecard* que ligue a missão e a estratégia de uma unidade de negócios a objetivos e medidas explícitos é apenas o começo da utilização do Scorecard como sistema gerencial”.

Esse método reflete sobre a missão e estratégia em objetivos e medidas que são organizados através de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Dessa forma, os executivos podem articular os resultados esperados com os vetores desses resultados, e assim, canalizam as energias, habilidades e conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, p.25).

Ainda conforme Kaplan e Norton (2004, p. 34):

Com o Balanced Scorecard, os executivos corporativos eram capazes de medir como suas unidades de negócio criavam valor para os clientes atuais e futuros. Ao mesmo tempo em que mantinha o interesse no desempenho financeiro, o Balanced Scorecard revelava com clareza os vetores do desempenho superior e de longo prazo em termos competitivos e de criação de valor.

Dentre as estratégias competitivas, Porter (2005) explica que se deve estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria e para isso, duas questões centrais devem ser colocadas para escolher a melhor estratégia: (i) a atratividade das indústrias (ramos industriais) em termos de rentabilidade em longo prazo, e os fatores que determinam esta atratividade; e (ii) os determinantes da posição competitiva dentro de uma indústria.

Porém, tais questões não são suficientes por si mesmas para orientar a escolha das estratégias competitivas, visto que as indústrias perdem a atração ao longo do tempo sendo uma disputa árdua entre os concorrentes. Por isso, o mesmo autor afirma que a

estratégia competitiva além de responder ao meio também modela o ambiente em benefício da empresa. A atratividade da indústria é o principal determinante da rentabilidade de uma indústria. Assim, a estratégia deve compreender de modo perspicaz as regras da concorrência que ditam como as empresas são atraentes. Dessa forma, o objetivo principal da estratégia competitiva é (i) lidar com estas regras e (ii) modificá-las (quando interessante) em favor da empresa.

Conforme Porter (2005), as regras de concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas que são consideradas essenciais: (1) Entrada de novos concorrentes, (2) Ameaça de substitutos, (3) Poder de negociação dos compradores, (4) Poder de negociação dos fornecedores e (5) Rivalidade entre os concorrentes existentes.

As forças desses fatores variam de indústria para indústria e determinam a habilidade de empresas na obtenção de taxas de retorno sobre o investimento superior ao custo de capital. Para exemplificar têm-se: (a) indústrias aonde as cinco forças são favoráveis (como farmacêutica e de refrigerantes) muitos concorrentes obtêm retornos atrativos, e (b) indústrias onde a pressão de uma ou mais forças é intensa (como da borracha e siderúrgica) e poucas empresas comandam retornos atrativos, apesar dos melhores esforços da gerência (PORTER, 1990).

Portanto, há várias ferramentas que auxiliam o planejamento estratégico das empresas. Dentre tantos métodos, está a matriz BCG – Boston Consulting Group, criada em 1970 por Bruce Henderson em sua consultoria de mesmo nome. Essa matriz é analítica, na qual classifica os produtos de uma determinada empresa, considerando o seu potencial de mercado com vistas a uma melhor distribuição dos recursos nas diversas unidades estratégicas (KOTLER, 2000).

Araújo (2009) salienta que essa metodologia prioriza as competências, produtos e serviços. Em relação à estrutura da matriz, Boone e Kurtz (1998) apud Appio e Vieira (2006), apresentam que a matriz BCG possui quatro quadrantes, que assinalam a fatia do mercado, o percentual do mercado controlado pela empresa e o crescimento potencial do mercado. Cada um indicando um tipo diferente de negócio. O eixo horizontal indica a participação de mercado de uma UEN em relação aos seus concorrentes no mercado e o eixo vertical indica a taxa de crescimento anual do mercado em que o negócio opera.

De acordo com Kotler (2000) dentre os quadrantes, englobam-se: pontos de interrogação, os quais se referem aos mercados de alto crescimento, mas tem baixas participações relativas, ou seja, a concorrência está em melhores condições do que a empresa. A maioria dos negócios inicia com o ponto de interrogação. Nesse caso a

empresa deve decidir se persiste ou não nestes produtos, uma vez que as oportunidades exigem muito mais dinheiro do que geram. Torna-se uma decisão de risco, pois exige muito investimento para aumentar ou manter a participação no mercado. No entanto, se o negócio do tipo ponto de interrogação for bem-sucedido, ele se torna uma estrela. As estrelas são produtos com alta participação em mercado de alto crescimento, são produtos líderes em um mercado de alta concorrência, exige investimento significativo para se manter, o que resulta em altos custos.

Vaca Leiteira é outro indicador que o produto é líder em mercados consolidados, pois já se estabilizaram no mercado; são produtos com alta participação em mercado de baixo crescimento, ou seja, com altos lucros e geram caixa para investir, pagar as contas e apoiar outros negócios. Os Abacaxis são negócios com baixa participação de mercado e baixo crescimento, geram baixos lucros ou até mesmo prejuízo. Neste caso deve-se analisar uma possível eliminação do negócio. A fase de introdução de um produto no mercado (início do ciclo de vida do produto) tende a ser ponto de interrogação, passando pelo estágio de estrela, após sua consolidação no mercado passa para a fase de vaca leiteira e quando estiver em declínio torna-se um abacaxi (DIAS, 2003).

Outra opção de análise estratégica é a matriz GUT, sigla que significa Gravidade, Urgência e Tendência. É muito utilizada pelas empresas pois prioriza as problemáticas que se apresentam para a gestão, bem como ressalta as atividades que devem ser realizadas e desenvolvidas. Assim, a matriz está voltada para a solução de problemas, estratégias, desenvolvimento de projetos, tomada de decisões. Ela é uma análise quantitativa, na qual auxilia o gestor a avaliar os problemas da organização, priorizando as ações de intervenção e de prevenção. Em uma corporação a resolução de muitos problemas gera ao administrador certa confusão em sua análise, sendo que o mesmo encontra dificuldades na identificação das questões prioritárias, que merecem maior atenção. Faz-se necessário a separação dos problemas para então ordená-los e solucionar os de grande relevância (PERIARD, 2011).

Visando a estruturação da matriz GUT, é preciso listar de modo organizado as dificuldades que envolvem as atividades realizadas no setor empresarial, depois atribuem-se notas para os problemas elencados, considerando os aspectos da Gravidade, Urgência e Tendência. Em relação a esses aspectos Periard (2011) faz a seguinte classificação: Gravidade diz quanto o peso da dificuldade analisada caso ela venha a ocorrer. Analisa-se diante certas características, tais: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações etc., estudando os resultados a médio e longo prazo, se antes não for solucionado;

Urgência: a quantidade de tempo que se tem ou necessita para resolução da tarefa. Se grande a urgência, menor é o tempo disponível para sanar tal problema. Recomenda-se também questionar se “A solução desta causa pode aguardar ou necessita ser feita de imediato?”; Tendência: Refere-se à possibilidade de aumento do problema, a circunstância da questão crescer ao decorrer do tempo. É recomendado questionar: “Caso não solucione tal problema logo, o mesmo piorará aos poucos ou bruscamente? ”.

Após a atribuição das notas, efetua-se o produto: $(G) \times (U) \times (T)$. Logo depois deve-se criar um ranking dos questionamentos, de forma que o de maior valor será classificado em primeiro lugar na lista de prioridades a serem sanadas. Descobertos as prioridades dos problemas para a empresa, segue-se o quarto passo que trata da análise dos problemas prioritários elaborando o mais rápido possível, planos de ação que visem solucionar ou diminuir os problemas enfrentados pela organização (PERIARD, 2011).

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, com a caracterização da pesquisa de acordo com os critérios de classificação existentes e descritos cientificamente. Posteriormente, serão apresentados os métodos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento desse trabalho a fim de alcançar os objetivos propostos.

3.1. Classificação da pesquisa

A pesquisa científica engloba procedimentos para sistematizar, categorizar e analisar os dados coletados na pesquisa para chegar aos resultados que respondam as perguntas iniciais. Portanto, os instrumentos são utilizados como meios para coletar os dados e informações que devem ser escolhidos e elaborados criteriosamente (MICHEL, 2015).

Com a finalidade de atingir os objetivos referidos, foi realizada uma pesquisa de campo, visto que os dados foram coletados no próprio local onde os fenômenos ocorreram de modo a responderem à coleta de informações acerca para diagnóstico organizacional.

Além disso, o trabalho é descritivo, quantitativo e qualitativo, visto que mescla resultados e análises de dados numéricos, bem como realiza uma revisão adaptativa do modelo australiano de avaliação de empresas. Sendo assim, uma estrutura de pesquisas e revisões (LAKATOS, 2021).

3.2. Campo de aplicação da pesquisa

Os resultados do presente trabalho apresentam informações baseadas na coleta de campo realizada em uma pequena empresa de prestação de serviços do segmento financeiro. Para o início do levantamento, foi acordado com a gestão da empresa, a aplicação do instrumento de diagnóstico organizacional. Assim, foram feitas visitas em que pode ser observado como as áreas da empresa desempenha no período da pesquisa, conforme definições apresentadas nesse trabalho.

3.3. Procedimentos metodológicos

Primeiro, foi feito um levantamento de estudos de casos diagnósticos de empresas no Google Acadêmico e nos anais disponibilizados pelo *site* ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção). Foi identificado e analisado o estudo de Mazzarol, que foi a base para a pesquisa, buscando a situação das normas que serviram de construção da ferramenta, assim como buscaram-se as equivalentes brasileiras atualizadas. Validou-se as afirmações mediante a verificação das normas equivalentes. Foi realizada a junção das sentenças que foram verificadas e adaptadas com escala de Likert para fins de medição. Após, formatou-se essa junção numa ficha de diagnóstico empresarial. Posteriormente, a seção prática da pesquisa foi realizada, com a aplicação da ferramenta em uma empresa brasileira. E por fim, os dados coletados foram analisados utilizando da estatística descritiva.

3.4 Fases da pesquisa

A metodologia foi desenvolvida no período de janeiro/2021 até julho/2021, período que compõe todo o processo, desde a definição do tema e pesquisas nas literaturas publicadas até a análise dos resultados após a aplicação da ferramenta de diagnóstico organizacional.

3.4.1. Primeira Fase – Levantamento bibliográfico

A primeira fase da pesquisa se caracterizou como um levantamento bibliográfico sobre os principais aspectos acerca das estratégias de avaliação empresarial. Em relação à procura da bibliografia foram selecionadas as palavras chaves “Avaliação diagnóstica do trabalho”, “Diagnóstico organizacional”, “Técnicas de diagnóstico empresarial” de forma a verificar a relevância e atualidade do tema. Dessa forma, foram descritos os contextos socioeconômicos das empresas brasileiras, fundamentos de diagnóstico

empresarial, percorrendo até as principais estratégias de avaliação do trabalho e suas respectivas ferramentas de auxílio.

3.4.2. Segunda fase – Avaliação do método

Após a fase de levantamento bibliográfico, considerando a decisão da utilização do trabalho de Mazzarol como modelo para adaptação conforme o contexto brasileiro, a segunda fase consistiu na realização das avaliações acerca da aplicabilidade desse modelo através da análise das suas fontes, que foram as normas citadas nesse trabalho. Ainda, devido à disponibilização do trabalho de Mazzarol na língua inglesa, foi realizada a adaptação para a língua portuguesa em sentenças afirmativas. A fim de gerar o instrumento de pesquisa quantitativa, foi aplicada uma escala para mensuração, gerando seus cálculos necessários para futuras análises.

3.4.3. Terceira fase – Aplicação do formulário de diagnóstico

Na terceira fase foram realizadas visitas periódicas em uma empresa brasileira do setor de serviços, para levantamento da possibilidade da realização da pesquisa e da aplicação da pesquisa. Com a concordância do gestor da empresa, as informações foram coletadas pelo pesquisador em forma de entrevista, realizando o preenchimento do instrumento e fazendo os esclarecimentos necessários acerca dos itens de avaliação. Nesse instrumento foi questionado o porte da empresa, o ramo das atividades, segmento de atuação, bem como as áreas de avaliação de gerenciamento foram minuciosamente investigados com itens voltadas para as áreas de marketing e vendas, interface com o cliente, gestão e performance financeira, também acerca da concepção de gestão da empresa, capacidade de processo, integração interna, dos produtos e da qualidade, averiguando também informações gerenciais. Do mesmo modo, foi avaliada a integração externa à empresa, bem como as suas operações e estratégias de inovação. As informações de identidade da empresa e do gestor foram asseguradas de forma anônima devido à utilização do termo de consentimento livre esclarecido.

3.4.4. Quarta fase – Tabulação das informações e diagnóstico

Na quarta fase, após a aplicação da pesquisa, foram tabulados os dados utilizando o *Microsoft Excel 2016* como ferramenta de apoio para realização de cálculos e geração de infográficos. Essa tabulação de dados foi realizada de acordo com o método construído para realização dos cálculos de análise. Com isso, foram propostos caminhos para a

situação da empresa em cima das áreas analisadas de acordo com os parâmetros definidos de diagnóstico.

A utilização da escala de Likert como salientada anteriormente foi a ferramenta adaptada para aplicabilidade em empresa brasileira. A aplicação mediante escala de Likert (1932) possibilita analisar o nível de concordância com as afirmações geradas. O formato selecionado é o típico utilizado, conforme a seguir:

- a) Discordo totalmente;
- b) Discordo parcialmente;
- c) Não concordo, nem discordo;
- d) Concordo parcialmente;
- e) Concordo totalmente.

É possível dizer que as afirmações geradas a partir da adaptação no capítulo 6.5 desse trabalho, são as melhores situações encontradas em uma empresa quando o responsável pela gestão do negócio concorda totalmente com os itens. Com isso, nota-se que as afirmações com o alto nível de concordância (“Concordo totalmente”) geram as melhores pontuações, aproximando a empresa da excelência na área avaliada.

Dessa forma, é possível pontuar os itens relacionando ao seu nível de concordância conforme o quadro 1. E também é possível afirmar que quando um item possui 4 pontos de concordância, o item está 100% aderente à realidade da empresa pela visão do responsável pela gestão do negócio. Com a mesma lógica, não há concordância alguma com o item, esse possui 0 pontos, ou seja, 0% aderente à realidade da empresa pela visão do responsável pela gestão do negócio.

Quadro 1 – Pontuação na Escala de Likert

Nível de concordância na escala de Likert	Pontuação da concordância
Discordo totalmente	0 ponto
Discordo parcialmente	1 ponto
Não concordo, nem discordo	2 pontos
Concordo parcialmente	3 pontos
Concordo totalmente	4 pontos

Fonte: Elaboração própria, 2021.

No quadro 2 são demonstradas todas as atividades executadas no decorrer de cada fase, assim como seus respectivos objetivos e correlações, permitindo um melhor entendimento de como cada etapa foi desempenhada.

Quadro 2 – Método da pesquisa

Fase	Atividades	Objetivos	Ferramentas	Documentos elaborados
1ª fase	Levantamento bibliográfico sobre os principais temas do diagnóstico empresarial, suas ferramentas e o contexto econômico nacional.	Criar uma base teórica com o intuito de aprofundar os conhecimentos do tema e guiar a aplicação prática.	Revisão de literatura nas bases de dados na internet, Google Acadêmico e Anais ENEGEP	Revisão da literatura (capítulo 4)
2ª fase	Avaliação do método proposto por Mazzarol do contexto brasileiro e adaptação da ferramenta	Levantar justificativas acerca da utilização do modelo no contexto brasileiro e realizar adaptação da ferramenta	Revisão das normas e resgates de conteúdos referentes as normas inspiradoras do modelo proposto por Mazzarol	Resultados e discussões (capítulo 6)
3ª fase	Aplicação do formulário de diagnóstico em uma empresa brasileira de prestação de serviços	Apontar sobre a coleta detalhada das informações da empresa acerca das áreas estabelecidas para realização da análise diagnóstica	Formulário para diagnóstico de empresas brasileiras (anexo 2)	Resultados e discussões (capítulo 6)
4ª fase	Tabulação das informações e diagnóstico	Analisar e propor caminhos para a situação da empresa em cima das áreas analisadas de acordo com os seus parâmetros definidos	<i>Microsoft Excel</i> 2016 (anexo 3)	Resultados e discussões (capítulo 6)

Fonte: Elaboração própria, 2021.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esse capítulo apresenta os resultados desse trabalho. São feitos os levantamentos das normas para ressaltar as conexões, também são apontadas as adaptações do modelo e a construção do formulário de diagnóstico empresarial. Bem como a aplicação dessa ferramenta e seus dados significativos.

Inicialmente, é importante denotar que a ferramenta de diagnóstico de Mazzarol possui inspirações nas normas da Organização Internacional de Normalização (ISO), Comissão Eletrotécnica Internacional (IEC) e algumas normas do continente australiano (AS/NZS). No seu trabalho foram citadas as normas ISO 9001 (Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos), ISO/IEC 15504-1 (Tecnologia da informação - Avaliação de processos - Parte 1), AS/NZS 4360:1999 (Gerenciamento de Risco) e AS/NZS 4581:1999 (Sistema de gestão integrada).

É importante ressaltar que de acordo com a ISO (2020), a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) foi criada em 1940 como uma organização não-lucrativa para a criação de normas nacionais e em 1947 a ABNT participou como membro na fundação da ISO. Com isso, as normas que serão relacionadas com a ISO poderão ser utilizadas no contexto nacional brasileiro.

As Normas Internacionais ISO ajudam empresas de qualquer tamanho e setor a reduzir custos, aumentar a produtividade e acessar novos mercados.

Para pequenas e médias empresas, as normas podem ajudar a:

- Aumentar a confiança do cliente de que os produtos da empresa são seguros e confiáveis;
- Atender aos requisitos regulamentares, a um custo menor;
- Reduzir os custos em todos os aspectos do seu negócio;
- Obter acesso ao mercado no mundo todo.

Por outro lado, vale a pena ressaltar que as normas AS/NZS 4360:1999 (Gerenciamento de Risco) e AS/NZS 4581:1999 (Sistema de gestão integrada) foram padrões desenvolvidos por um comitê dos países da Austrália e Nova Zelândia.

Conforme o passar dos anos desde a publicação do artigo de Mazzarol, as normas citadas sofreram alterações ou foram canceladas. Com isso, se faz necessário a análise dessas normas em relação aos padrões equivalentes aplicáveis no Brasil de acordo com pesquisas realizadas pelo autor deste trabalho. Os pontos de verificação entre essas normas foram os apresentados nos seus devidos escopos e análises de outros autores.

Adiante, serão referenciadas normas que puderam ser consideradas equivalentes às que foram inspirações ao trabalho de Mazzarol.

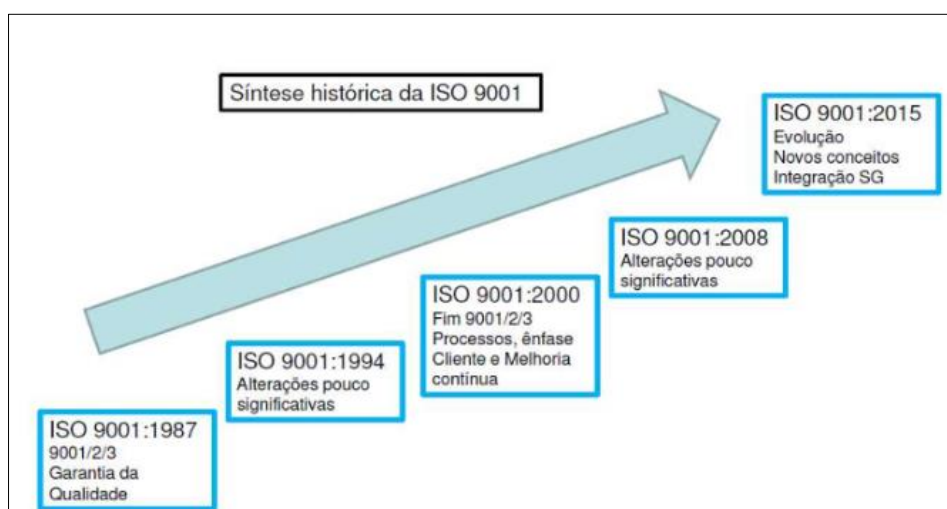
4.1. Sobre a ISO 9001 (Sistemas de gestão da qualidade)

A ISO 9001 (Sistemas de gestão da qualidade), é a única norma da família ISO 9000 que pode certificar empresas. Pode ser utilizada por qualquer organização independente

de porte e ramo. A norma, que é baseada em princípios de gestão de qualidade tem o seu status “em vigor” conforme consulta realizada na plataforma da ISO em novembro de 2020.

A ISO 9001 sofreu alterações ao passar dos anos conforme retrata a figura 1. O trabalho de Mazzarol não aponta qual a versão que foi utilizada como referência. Porém, mediante atualizações da norma, a versão mais atualizada e em vigor até o período deste trabalho e utilizada no Brasil é a ISO 9001:2015.

Figura 1 - Evolução da ISO 9001



Fonte: Fonseca, Luís (2015)

O escopo da ISO 9001:2015 aponta que:

Essa norma especifica requisitos para um sistema de gerenciamento da qualidade quando uma organização:

- a) precisa demonstrar sua capacidade de fornecer consistentemente produtos e serviços que atendam ao cliente e aos requisitos legais e regulamentares aplicáveis, e
- b) visa aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos de melhoria do sistema e a garantia de conformidade com o cliente e os requisitos legais e regulamentares aplicáveis.

Com isso, se torna possível utilizar as afirmações desse modelo no contexto brasileiro porque as sentenças da ferramenta de Mazzarol vão de encontro ao objetivo da ISO 9001:2015 apresentado no escopo da norma em sua última versão. Dessa forma, existe aderência.

4.2. Relação entre a norma ISO/IEC 15504-1 (Tecnologia da informação - Avaliação de processos - Parte 1) e a norma ISO/IEC 33001:2015 (Tecnologia da informação - Avaliação de processos - Conceitos e terminologia)

A ISO/IEC 15504-1 (Tecnologia da informação - Avaliação de processos - Parte 1), que provê informações sobre conceitos de avaliação de processo e seu uso em dois contextos, o de melhoria de processo e o de determinação de capacidade de processo. Conforme consulta para esse trabalho, essa norma foi cancelada em 20/12/2017 e foi substituída pela versão disponível como ISO/IEC 33001:2015 (Tecnologia da informação - Avaliação de processos - Conceitos e terminologia). A versão 2015 é a mais atualizada da norma. Assim como a ISO 9001, a norma ISO/IEC 33001 obedece ao padrão internacional e se torna aplicável nas organizações brasileiras.

O escopo da ISO/IEC 15504-1 aponta que essa parte da norma:

Fornece informações gerais sobre os conceitos de avaliação de processo e seu uso nos dois contextos: de melhoria de processo e determinação de capacidade de processo. Ela descreve como as partes se encaixam e ela fornece orientação para sua seleção e uso. Ela explica os requisitos contidos na ISO / IEC 15504 e sua aplicabilidade para realização de avaliações.

O escopo da ISO/IEC 33001:2015 aponta que essa norma:

Fornece um repositório para terminologia chave relacionada à avaliação de processos. Ela fornece informações gerais sobre os conceitos de avaliação de processo, a aplicação da avaliação de processo para obtenção das características de qualidade do processo e a aplicação dos resultados da avaliação de processo para conduzir o gerenciamento seu gerenciamento. A norma fornece uma introdução à família de normas ISO / IEC 330xx para avaliação de processos, descreve como as partes da família de padrões para avaliação de processos se encaixam e fornece orientação para sua seleção e uso. Ela explica os requisitos contidos no pacote e sua aplicabilidade para realizar avaliações.

O “xx” da família de normas ISO/IEC 330xx se refere a outras normas que alteram somente essa terminação.

De acordo com Souza Neto, et al (2018), a família ISO/IEC 330xx, substituiu a família ISO/IEC 15504. A família ISO/IEC 330xx amplia o campo de aplicação e escopo da ISO/IEC 15504, focando nos conceitos-chave do modelo de referência de processo, modelo de avaliação de processo e estrutura de medição de processo.

Ainda, os autores afirmam que a família de normas ISO/IEC 330xx apresenta um modelo de avaliação de processo mais detalhado e melhor definido do que a família antiga ISO/IEC 15504. “As lacunas em relação aos métodos de classificação e métodos de agregação percebidos no padrão mais antigo foram resolvidas com uma orientação clara

e padronizada sobre como executar as ações apropriadas” (SOUZA NETO, ET AL; 2018).

Com a justificativa da ampliação da norma, é possível afirmar que as sentenças da ferramenta de Mazzarol que possuem conexão com tanto com a norma original, quanto com a norma de substituição, dessa forma, elegendo tais sentenças aplicáveis no contexto brasileiro.

4.3. Relação entre a norma AS/NZS 4360:1999 (Gerenciamento de Risco) e a ISO 31000:2018 (Gestão de Riscos – Diretrizes)

A norma AS/NZS 4360 (Gerenciamento de Risco) foi suplantada pela norma ISO 31000 (Gestão de Riscos – Diretrizes). O padrão internacional pode ser analisado em relação ao contexto brasileiro através da norma ISO 31000:2018 (Gestão de Riscos – Diretrizes).

A norma AS/NZS 4360:1999 aponta em escopo que:

Fornecer um guia genérico para o estabelecimento e implementação do processo de gestão de risco envolvendo o estabelecimento do contexto e a identificação, análise, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento contínuo dos riscos.

E a norma ISO 31000:2018 aponta em escopo que:

Este documento fornece diretrizes sobre o gerenciamento de riscos enfrentados pelas organizações. A aplicação dessas diretrizes pode ser personalizada para qualquer organização e seu contexto. Este documento fornece uma abordagem comum para gerenciar qualquer erro de digitação de risco e não é específico da indústria ou do setor.

Com as notações dos escopos das normas citadas, se torna possível afirmar que há semelhança entre os propósitos delas. A norma AS/NZS 4360 sofreu três revisões, sendo a última em 2004. Em 2009, com pequenas alterações, a AS/NZS 4360 foi transformada na ISO 31000. Franco (2017) constata que a ISO 31000 segue a mesma lógica da AS/NZS 4360 e não define um modelo de sistema de gestão de riscos, e sim os elementos do processo de gerenciamento de riscos.

Dessa forma, é possível utilizar as afirmações que tem conexão com o conteúdo das normas citadas para aplicação da ferramenta em uma empresa brasileira.

4.4. Relação entre a norma AS/NZS 4581:1999 (Sistema de gestão integrada) com as normas internacionais que compõem o SGI (Sistema de gestão integrada)

Ferreira (2009) aponta que a norma AS/NZS 4581:1999:

Trata da integração de sistemas de gestão: orientação para organizações de negócios, governamentais e comunitárias. Ela considera que a integração dos sistemas de gestão de uma organização não se restringe apenas a sistemas de gestão de qualidade, ambiental e de SST, ao contrário, é aberta para todos os tipos de gestão.

A norma AS/NZS 4581:1999 situa-se como revogada na sua região de criação. Porém, a mesma aponta em seu escopo a sua relação com as seguintes normas: ISO 9001 (Sistemas de Gestão da Qualidade), ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental), AS/NZS 4804:1997 (Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional).

A norma ISO 14001 foi desenvolvida com base na ISO 9001 e estas normas possuem muita semelhança e extrema ligação entre si. Ambos os sistemas possuem objetivos similares e induzem a utilização de muitas ferramentas em comum. Desta maneira, algumas organizações buscam potencializar seus resultados por meio da sinergia alcançada com a integração, completa ou parcial, destes dois sistemas (GRAEL; OLIVEIRA, 2007).

Ainda, a norma AS/NZS 4804:1997 (Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho) foi suplantada pela norma AS/NZS 4801:2001 (Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho - Requisitos com Orientações para Uso) e um tempo depois, essa segunda norma foi também suplantada, sendo sucedida pela norma internacional ISO 45001:2018 (Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho - Requisitos com Orientações para Uso).

Newlan (2018) afirma que a norma ISO 45001:2018 “fornece uma estrutura com enfoque na melhoria da segurança de colaboradores, redução os riscos no local de trabalho e criação nas melhores e mais seguras condições de trabalho” e também que possui semelhança em escopo à norma AS/NZS 4801:2001.

Ao fim das análises das normas que construíram o modelo proposto por Mazzarol, o quadro a seguir resume a conexão com as normas aplicáveis no contexto brasileiro.

Quadro 3 - Relação entre as normas de Mazzarol e as normas equivalentes no contexto brasileiro

NORMAS PRESENTES NO MODELO DE MAZZAROL	STATUS DA NORMA NO CONTEXTO AUSTRALIANO	EQUIVALENTE NO CONTEXTO BRASILEIRO
ISO 9001	Em vigor (2015)	ISO 9001:2015
ISO/IEC 15504-1	Suplantada pela norma ISO/IEC 33001:2015	ISO/IEC 33001:2015
AS/NZS 4360:1999	Suplantada pela norma ISO 31000:2018	ISO 31000:2018
AS/NZS 4581:1999	REVOGADA	ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Nota-se que todas as normas do trabalho de Mazzarol se convergem às normas de aplicabilidade internacional (ISO). O que possibilita uma abrangência e aproveitamento de estudo não somente em empresas brasileiras, mas também nos demais países que adotam os padrões ISO.

4.5. Adaptação da ferramenta de diagnóstico de Mazzarol para aplicabilidade em empresas brasileiras

A ferramenta de diagnóstico de Mazzarol é segmentada em doze áreas, as quais são relacionadas com o desempenho do negócio, e possui itens de avaliação da gestão do negócio para cada área, então é feita a adaptação para as sentenças de cada área. A ferramenta, que foi encontrada na língua inglesa em seu estado original, é traduzida para a língua portuguesa, bem como as perguntas são adaptadas para sentenças afirmativas. Essa adaptação permite dar oportunidade de mensurar as afirmações através de escala de concordância.

Para nível de resultado desse trabalho, a partir do processamento das perguntas, é possível obter algumas percepções que serão expostas a seguir acerca das áreas da ferramenta para avaliação empresarial.

Cada item de avaliação foi codificado conforme a participação na sua área e as áreas foram organizadas da seguinte forma:

- Área A - *Marketing* e Vendas;
- Área B - Interface do Cliente;
- Área C - Gestão Financeira e Performance;
- Área D - Concepção de Gestão;
- Área E - Capabilidade de Processo;
- Área F - Integração Interna;
- Área G - Produtos;
- Área H - Qualidade;
- Área I - Informações Gerenciais;
- Área J - Integração Externa;
- Área K - Operações;
- Área L - Estratégia e Inovação.

Iniciando pela área A - *Marketing* e Vendas, conforme apresentado no quadro 4, onze questões foram inseridas nesse banco de itens. Adaptando-as para sentenças afirmativas na língua portuguesa, é possível perceber essa que é uma área que busca

avaliar preocupação da empresa em relação à existência e realização de métodos para captação e suprimento da necessidade de clientes, utilizando de recursos humanos e ferramentas para alcance dos objetivos estabelecidos.

Quadro 4 - Adaptação das sentenças da área A - *Marketing* e Vendas

ÁREA A		
CÓD.	MAZZAROL (2014)	ADAPTAÇÃO
	<i>Marketing and Sales</i>	<i>Marketing</i> e Vendas
A.1	<i>Do you have a clear understanding of who your customers are and why they buy from you?</i>	Tenho o conhecimento de quem são os meus clientes e o que eles compram de mim.
A.2	<i>Have you carefully researched you customers and segmented them into groups with similar needs that your business can satisfy?</i>	Cuidadosamente são procuradas as preferências dos meus clientes e faço a segmentação de grupos com necessidades semelhantes que a minha empresa pode suprir.
A.3	<i>Do you have a consistent methodology across your business sales channels for evaluating future sales?</i>	Existe um método consistente em todos os canais de vendas da empresa para avaliação das projeções de resultados.
A.4	<i>Do you have a clearly defined, well understood set of values for your sales and marketing team in your organization?</i>	Existe um conjunto de valores relacionados os produtos que são bem compreendidos pela equipe de vendas e de <i>marketing</i> .
A.5	<i>Is failure treated as a learning experience within your sales and marketing team?</i>	Os erros são tratados como um aprendizado na equipe de vendas e de <i>marketing</i> .
A.6	<i>Do you have a systematic approach to selling your products and services that you can teach to a sales team?</i>	Existe uma abordagem sistemática de vendas dos produtos/serviços que pode ser ensinado à equipe comercial.
A.7	<i>Are all employees effective sales people for your firm?</i>	Eu considero que os colaboradores da equipe de vendas são eficientes para a empresa.
A.8	<i>Do you have tools that measure and monitor sales information across your sales and marketing team?</i>	Eu possuo ferramentas que medem e monitoram informações de toda a equipe de vendas e <i>marketing</i> .
A.9	<i>Do your marketing campaigns create enough qualified leads to allow your sales team to achieve their assignment targets?</i>	As campanhas de <i>marketing</i> criam leads qualificados o suficiente para que a equipe de vendas alcance os objetivos das suas atribuições.
A.10	<i>Does your business have a high volume of new business generated by word of mouth referral?</i>	A empresa possui um grande volume de novos negócios gerados por indicações boca a boca.

A.11	<i>Does your business have a formal marketing plan that is regularly reviewed?</i>	A empresa possui um plano de <i>marketing</i> formal que é revisado regularmente.
------	--	---

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Em seguida, foi realizada a adaptação das sentenças da área B – Interface do Cliente, como apontado no quadro 5. Torna-se perceptível após a adaptação, que a Interface do Cliente se refere à capacidade da empresa de conhecer o cliente através da comunicação e utilização correta das suas informações, assim, podendo proporcionar uma experiência positiva para o cliente e satisfazer sua necessidade. Doze perguntas foram adaptadas para sentenças afirmativas.

Quadro 5 - Adaptação das sentenças da área B – Interface do Cliente

ÁREA B		
CÓD.	MAZZAROL (2014)	ADAPTAÇÃO
	<i>Customer Interface</i>	Interface com o Cliente
B.1	<i>Do you check with the customer if the activities performed by your organization adequately support their business needs?</i>	São checados se os produtos/serviços ofertantes da empresa atendem as necessidades do cliente.
B.2	<i>Do you check with the customer if they are happy with the services provided by your organization?</i>	São checados com o cliente se eles estão felizes com os produtos/serviços providenciados pela organização.
B.3	<i>Are you actively monitoring trends in customer satisfaction?</i>	São monitoradas ativamente as tendências de satisfação do cliente.
B.4	<i>Does your business make use of informal customer surveys on a regular basis?</i>	São feitas pesquisas informais com o cliente regularmente.
B.5	<i>Are you feeding customer survey information in to your products and services database?</i>	São alimentadas as informações das pesquisas de clientes nos bancos de dados relacionados os produtos/serviços.
B.6	<i>Are you monitoring the customer's value perception of the services provided by your organization?</i>	Existe monitoramento da percepção de valor do cliente em relação aos produtos/serviços da empresa.
B.7	<i>Does your business have a formal system for customer tracking and systematic recording of customer purchasing patterns?</i>	A empresa possui um sistema de rastreamento do cliente e registro sistemático dos seus padrões de compras.
B.8	<i>Does your business provide formal training for employees in customer services skills?</i>	A empresa providencia um treinamento em habilidades de atendimento ao cliente para os colaboradores.

B.9	<i>Has your business established long term relationships with its customer that provide a mutual benefit to both parties?</i>	A empresa consegue estabelecer relacionamentos de longo prazo com os clientes que proporcionam benefícios para ambas as partes.
B.10	<i>Is your business better at listening to customers rather than selling products?</i>	A empresa é melhor ouvindo os seus clientes do que ofertando/vendendo seus produtos ou serviços.
B.11	<i>Do you regularly and frequently talk to your customers to seek ways to improve your products or services?</i>	Regularmente, existe comunicação com os clientes para a descoberta de maneiras de melhorar os produtos ou serviços.
B.12	<i>Can you provide six good examples of how your firm has delighted its customers during the last month's business activity?</i>	É possível citar seis bons exemplos de como a empresa encantou seus clientes durante as atividades do negócio no último mês.

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Após isso, foi realizada a adaptação das perguntas área C – Gestão e Performance Financeira (quadro 6) para obtenção da visão do responsável pela gestão em relação ao seu negócio. Foi examinada uma série de dezesseis itens relacionadas às tendências de resultados o monitoramento do desempenho financeiro através de importantes indicadores.

Quadro 6 - Adaptação das sentenças da área C – Gestão e Performance Financeira

ÁREA C		
CÓD.	MAZZAROL (2014)	ADAPTAÇÃO
	<i>Financial Management and Performance</i>	Gestão e Performance Financeira
C.1	<i>Has the annual sales turnover of your business been increasing steadily over the past three years?</i>	A receita da operação tem aumentado continuamente nos últimos três anos.
C.2	<i>Are you happy with this sales trend?</i>	Estou satisfeito com a tendência de receita da empresa.
C.3	<i>Is your business able to secure premium prices due to its unique products and services?</i>	A empresa é capaz de manter os preços dos produtos/serviços <i>premium</i> devido ao seus diferenciais.
C.4	<i>Do you regularly monitor your firm's break-even position and know how many sales must be made each day to achieve break-even?</i>	É regularmente monitorado o ponto de equilíbrio da empresa e existe o conhecimento de quanto que se deve faturar cada dia para atingir o equilíbrio.

C.5	<i>Do you regularly monitor your firm's gross profit margins and the contribution that each product or market segment makes to the...</i>	É regularmente monitorada a margem de lucro bruto da empresa e as contribuições que cada produto/segmento traz para a empresa.
C.6	<i>Is the gross profitability of your business higher than the average in your industry?</i>	É possível afirmar que o lucro bruto da empresa é maior do que a média realizada no mercado.
C.7	<i>Is the net profitability of your business higher than the average in your industry?</i>	É possível afirmar que o lucro líquido da empresa é maior do que a média realizada no mercado.
C.8	<i>Are you satisfied with these levels of profitability in your business?</i>	Os níveis de lucratividade da empresa estão sendo satisfatórios.
C.9	<i>Have you well prepared cash flow forecasts for your business?</i>	A empresa se prepara com previsão do fluxo de caixa.
C.10	<i>Do you systematically monitor your firm's cash flow?</i>	Existe um monitoramento sistemático do fluxo de caixa da empresa.
C.11	<i>Do you have a well-structured set of KPI measures for financials?</i>	Está estruturada uma forma de medir as finanças da empresa através de Indicadores Chaves de Desempenho (KPIs).
C.12	<i>Do you consider that your business has sufficient working capital to support robust business growth?</i>	A empresa possui um capital de giro suficiente para suportar um crescimento robusto do negócio.
C.13	<i>Is your business dependent on mortgages?</i>	A empresa pode utilizar de garantia de imóvel para obtenção de crédito com juros baixos e longos prazos.
C.14	<i>Have you had your business independently valued?</i>	Já foi realizado o <i>valuation</i> da empresa.
C.15	<i>Do you systematically reinvest your profits back into the business?</i>	A empresa sistematicamente utiliza os lucros gerados para realizar investimentos nela própria.
C.16	<i>Are you totally comfortable reading and analyzing financial statements?</i>	Fico satisfeito(a) nas leituras e análises das demonstrações financeiras da empresa.

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Vale a pena o esclarecimento de alguns termos após o processamento das perguntas da área C:

- Produtos ou serviços são considerados *premium* pelas qualidades e atributos que vão além do preço (item C.3);

- O ponto de equilíbrio é o valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas (item C.4);
- Lucro bruto, lucratividade e margem de lucro bruto e lucro líquido se referem aos valores monetários gerados pelo negócio após algumas deduções de custos e despesas (itens C.5, C.6, C.7, C.8 e C.15). Ao contrário disso, a empresa gera prejuízo quando despesas e custos são maiores que as receitas;
- O fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas de dinheiro da empresa em um determinado período (itens C.9 e C.10);
- KPI ou *Key Performance Indicator* ou Indicador-chave de desempenho é uma ferramenta de gestão para realizar a medição e o consequente nível de desempenho e sucesso de uma organização ou de um determinado processo (item C.11);
- O *valuation* de uma empresa é o método de estimar o seu preço justo através de informativos quantitativos, possibilitando analisar a situação financeira e as perspectivas de crescimento de um negócio (item C.14).

Em seguida, foi feita a adaptação das sentenças da área D – Concepção de Gestão (quadro 7). Nove itens foram processados nesse módulo e foi possível perceber que a avaliação estava relacionada à capacidade do responsável pela gestão do negócio de definir uma direção estratégica para a empresa e para seu futuro pessoal.

Quadro 7 - Adaptação das sentenças da área D – Concepção de Gestão

ÁREA D		
CÓD.	MAZZAROL (2014)	ADAPTAÇÃO
	<i>Management Intent</i>	Concepção de Gestão
D.1	<i>Do you have a clear vision for the future of your business?</i>	A empresa tem uma definição clara de visão de futuro.
D.2	<i>Do you communicate this vision to your employees and other key stakeholders?</i>	Os colaboradores e as partes interessadas chave da empresa conhecem essa visão de futuro.
D.3	<i>Are at least some management activities established within the organization responsible for monitoring business performance?</i>	Existem algumas atividades de gerenciamento de responsabilidade da organização para monitoramento da performance da empresa.

D.4	<i>Have the purpose and benefits of these management KPIs been disseminated within the organization?</i>	A empresa dissemina o propósito e benefício do gerenciamento através de Indicadores Chaves de Desempenho (KPIs).
D.5	<i>Do your employees share the vision you have for your business?</i>	Os colaboradores compartilham da mesma visão que a alta direção tem para o negócio.
D.6	<i>Do you have a blueprint for your firm's organizational structure that can accommodate robust growth?</i>	Existe um planejamento para a estrutura organizacional que consiga suportar um crescimento robusto.
D.7	<i>Can you delegate responsibility for the daily management of the business to your employees for extended periods of time?</i>	Eu consigo delegar responsabilidade para os colaboradores chaves da empresa realizarem o gerenciamento diário do negócio por longos períodos de tempo.
D.8	<i>Do you have a long-term plan for your own exit or succession from the business?</i>	Possuo um plano de longo prazo para minha própria saída da empresa ou sucessão.
D.9	<i>Have you systematically organized for the grooming of a successor to replace you?</i>	Eu me organizei sistematicamente para preparar um sucessor para minha substituição.

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Em seguida, foram processadas as sentenças da área E – Capabilidade de Processo, disponibilizado no quadro 8. Seis perguntas foram adaptadas e o módulo, em suma, tem o objetivo de verificar, através da visão do gestor responsável, se a empresa possui capacidade de estabelecer planejamento e controle formais medidas que podem dar conta dos processos operacionais inerentes ao negócio.

Quadro 8 - Adaptação das sentenças da área E – Capabilidade de Processo

ÁREA E		
CÓD.	MAZZAROL (2014)	ADAPTAÇÃO
	<i>Process Capability</i>	Capabilidade de Processo
E.1	<i>Have responsibilities for management planning process activities been assigned and measured?</i>	Existe atribuição de responsabilidades para os planos de processo de planejamento do gerenciamento da empresa.
E.2	<i>Is there a process in place to ensure future business requirements are incorporated into management planning process plans?</i>	Existe um processo que garante que os requisitos de negócios futuros sejam incorporados aos planos de processo de planejamento do gerenciamento da empresa.

E.3	<i>Does the organization have a process to ensure that there is sufficient capacity to support planned services?</i>	A organização possui um processo para garantir que haja capacidade suficiente para apoiar os serviços planejados.
E.4	<i>Are services detailed in SLA's monitored, measured and forecasted?</i>	Os detalhes dos acordos de nível de serviço prestado pela empresa são monitorados, medidos e analisados por projetos.
E.5	<i>Are all process capabilities within your business up to standard?</i>	Todos os recursos de processo da empresa estão de acordo com o padrão estabelecido.
E.6	<i>Are your entire firm's production technologies up to date?</i>	As tecnologias de produção de toda a sua empresa estão atualizadas.

Fonte: Elaboração própria, 2021.

É importante esclarecer que, na área E (item E.4), ao mencionar sobre acordos de nível de serviço (ASN) ou *service level agreement* (SLA), o item se refere a documentos que formalizam os acordos entre duas partes em uma prestação de serviço.

Adiante, foi realizada a adaptação das sentenças da área F – Integração Interna (quadro 9). Esse módulo possui cinco itens para avaliação da capacidade do gerente-proprietário de combinar planejamento e desempenho por meio do uso de KPI e dados de *benchmarking*, ou seja, meios de avaliação comparativa que buscam as melhores práticas de gestão.

Quadro 9 - Adaptação das sentenças da área F – Integração Interna

ÁREA F		
CÓD.	MAZZAROL (2014)	ADAPTAÇÃO
	<i>Internal Integration</i>	Integração Interna
F.1	<i>Do you analyze business plans to ensure that there is sufficient capacity to support changes in the business environment within limited timescales?</i>	Os planos de negócios são analisados para garantir que haja capacidade suficiente para suportar mudanças no ambiente de negócios dentro de prazos limitados.
F.2	<i>Do you identify variances, trends and deviations from plans in the utilization of resources?</i>	São identificadas variações, tendências e desvios dos planos na utilização de recursos.
F.3	<i>Does your business have contingency plans to ensure that key suppliers will always be adequate?</i>	A empresa tem planos de contingência para garantir que os principais fornecedores sempre supram o necessário.
F.4	<i>Do you have a clear idea of the core skills needed within your business to secure its competitive advantage?</i>	Possuo uma ideia clara das habilidades essenciais para a empresa para garantir vantagem competitiva.

F.5	<i>Does your business have an effective system of stock control?</i>	A empresa tem um sistema eficaz de controle de estoque.
-----	--	---

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Após isso, a área G – Produtos possuíram seus itens adaptados, como mostra o quadro 10. Esse módulo possui oito itens e examina o quão bem o responsável pela gestão monitora o desempenho dos produtos e serviços, bem como sua capacidade de desenvolver novos produtos e serviços.

Quadro 10 - Adaptação das sentenças da área G – Produtos

ÁREA G		
CÓD.	MAZZAROL (2014)	ADAPTAÇÃO
	<i>Products</i>	Produtos
G.1	<i>Do you have a product database?</i>	A empresa possui um banco de dados de produtos/serviços.
G.2	<i>Are standard reports concerning product performance produced on a regular basis?</i>	Os relatórios relativos ao desempenho do produto são produzidos regularmente.
G.3	<i>Does your business conduct regular product or service reviews following market feedback?</i>	A empresa faz análises regulares de produtos ou serviços de acordo com o contexto do mercado.
G.4	<i>Does your business use formal market research prior to launching new products or services?</i>	A empresa usa pesquisa de mercado de maneira formal antes de lançar novos produtos ou serviços.
G.5	<i>Does your budget allow for investment in new products or services?</i>	O orçamento da empresa permite investimentos em novos produtos ou serviços.
G.6	<i>Does your business attempt to systematically brand its products and develop its image?</i>	A empresa busca sistematicamente desenvolver a sua marca e a dos seus produtos.
G.7	<i>Does your business actively seek new ways to secure value in the market that might involve new products and services?</i>	A empresa busca ativamente novas maneiras de garantir valor no mercado que podem envolver novos produtos e serviços.
G.8	<i>Have you collaborated with another business in the development of new products, services or processes?</i>	A empresa já colaborou com outra empresa no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos.

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Prosseguindo, foi realizada a adaptação dos itens da área H – Qualidade (quadro 11). Essa área possui sete itens que avaliam como o responsável pela gestão do negócio

promovem a garantia da qualidade, isso inclui a definição de padrões de qualidade claros, usando KPIs e ferramentas de desempenho. Também examina o uso de supervisão, treinamento e incentivos para os colaboradores manterem a qualidade no negócio.

Quadro 11- Adaptação das sentenças da área H – Qualidade

ÁREA H		
CÓD.	MAZZAROL (2014)	ADAPTAÇÃO
	Quality	Qualidade
H.1	<i>Are the standards and other quality criteria of your management activities explicit and applied?</i>	Os padrões e outros critérios de qualidade de suas atividades de gestão são explícitos e aplicados.
H.2	<i>Does the business set and review either targets or objectives as part of the management KPIs?</i>	A empresa define e analisa metas ou objetivos através dos KPI's (Indicadores Chaves de Desempenho) de gestão.
H.3	<i>Does the business have suitable tools to support its activities?</i>	A empresa possui ferramentas adequadas para apoiar suas atividades.
H.4	<i>Does your business have a documented and formally accredited system for quality management?</i>	A sua empresa possui um sistema documentado e formalmente credenciado para gestão da qualidade.
H.5	<i>Does your business have a well-structured training program to develop employee skills?</i>	Sua empresa possui um programa de treinamento bem estruturado para desenvolver as habilidades dos colaboradores.
H.6	<i>Are you totally satisfied with the level of supervision of your employees?</i>	Estou totalmente satisfeito com o nível de supervisão dos colaboradores.
H.7	<i>Does your business have incentive and reward schemes for employees?</i>	A empresa tem esquemas de incentivos e recompensas para os colaboradores.

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Seguindo, foi realizada a adaptação das sentenças da área I – Informações Gerenciais (quadro 12). Esse módulo possui seis itens que relacionam ao quão bem o a empresa regularmente obtém dados de tendências e níveis de desempenho. Ela lida com o uso de KPI de desempenho para ajudar a guiar tomada de decisão e *benchmarking*.

Quadro 12 - Adaptação das sentenças da área I – Informações Gerenciais

ÁREA I		
CÓD.	MAZZAROL (2014)	ADAPTAÇÃO
	<i>Management Information</i>	Informações Gerenciais
I.1	<i>Does management provide information concerning recommendations based on current trends/emerging technology?</i>	A administração fornece informações sobre recomendações com base nas tendências de tecnologia.
I.2	<i>Does management provide information concerning variances between planned and actual performance?</i>	A administração fornece informações sobre as variações entre o desempenho planejado e o real.
I.3	<i>Does management provide information concerning performance trends?</i>	A administração fornece informações relativas às tendências de desempenho da empresa.
I.4	<i>Are you able to monitor costs within your production system including wastage rates in a systematic and timely manner?</i>	Sou capaz de monitorar os custos do sistema de produção, incluindo as taxas de desperdício, de maneira sistemática e oportuna.
I.5	<i>Are your firm's levels of wastage and operating costs higher than the average in your industry</i>	Os níveis de desperdício e custos operacionais da empresa são mais altos do que a média das empresas do setor.
I.6	<i>Are your firm's levels of absenteeism among employees higher than the industry average?</i>	Os níveis de absenteísmo de funcionários da empresa são aceitáveis considerando a média do mercado.

Fonte: Elaboração própria, 2021.

No item I.6, ao apontar sobre absenteísmo (ausência no processo de trabalho), vale a pena salientar que segundo a Gupy (2021) não há um consenso em relação a um número ideal e esse índice pode variar de acordo com o segmento e tamanho da empresa. Mas, de modo geral, um índice de até 4% de absenteísmo é considerado aceitável. Quando o valor ultrapassa esse limite, deve-se ficar alerta. Ainda, de acordo com a Exame (2019), os problemas de improdutividade e faltas são maiores em empresas do setor de serviços, como varejo, restaurantes, hospitais e *call center*. Em média 5% dos funcionários faltam por dia em empresas do setor de serviços no Brasil, número que pode chegar entre 7% a 10% em segmentos como o varejo.

Adiante, foi realizada a adaptação das sentenças da área J – Integração Externa (quadro 13) que possui oito itens que avaliam como o se a empresa possui uma rede de suporte que pode fornecer com informações estratégicas. Isso envolve *networking* (rede

de relacionamento), coleta de *marketing* e inteligência do setor, buscando a ajuda de consultores profissionais (por exemplo, contadores) e fazendo parceria com principais fornecedores.

Quadro 13 - Adaptação das sentenças da área J – Integração Externa

ÁREA J		
CÓD.	MAZZAROL (2014)	ADAPTAÇÃO
	<i>External Integration</i>	Integração Externa
J.1	<i>Do you hold regular meetings with interested parties in which management initiatives and strategies are discussed?</i>	São realizadas reuniões regulares com as partes interessadas da empresa nas quais são discutidas iniciativas e estratégias de gestão.
J.2	<i>Do you use change management techniques to implement changes to existing work methods and review performance?</i>	São utilizadas técnicas de gerenciamento de mudanças para implementar mudanças nos métodos de trabalho existentes e para revisar o desempenho.
J.3	<i>Do you use tools for planning and monitoring internal changes?</i>	Uso ferramentas para planejar e monitorar mudanças internas.
J.4	<i>Do you make regular use of informal networking to gather market information?</i>	Faço uso regular de redes de relacionamento para obter informações de mercado.
J.5	<i>Is your accountant regularly involved in assisting with the financial management of your business rather than just providing taxation advice?</i>	A contabilidade da empresa está regularmente envolvida na assistência à gestão financeira da sua empresa, em vez de apenas fornecer aconselhamento fiscal.
J.6	<i>Do you regularly communicate with your bank manager to ensure that funding will be available even in difficult times?</i>	Existe comunicação regular com credores financeiros da empresa a fim de garantir informação sobre disponibilidade dos créditos mesmo em tempos difíceis.
J.7	<i>Do you have a management support network with whom you can discuss strategically significant ideas before implementing?</i>	Tenho um grupo de <i>network</i> (rede de relacionamentos) com o qual posso discutir ideias estrategicamente significativas antes de implementá-las.
J.8	<i>Do you regularly and frequently talk to your suppliers about ways to enhance the competitiveness of your products and services?</i>	Tenho comunicação regular com os fornecedores sobre maneiras de aumentar a competitividade de produtos e serviços da empresa.

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Em seguida, foi feita a adaptação dos itens da área K – Operações, conforme aponta o quadro 14. Esse módulo avalia a capacidade do gestor de integrar suas atividades

de *marketing* e vendas com as atividades operacionais de sua empresa. Isso incluiu vincular estratégias de *marketing* e operacionais e alinha os recursos da empresa para entregar valor internamente e externamente. Sete itens foram usados para avaliar esta área.

Quadro 14 - Adaptação das sentenças da área K – Operações

ÁREA K		
CÓD.	VERSÃO ORIGINAL – MAZZAROL (2014)	ADAPTAÇÃO
	Operations	Operações
K.1	<i>Is the connection between your marketing strategy and the company strategy well defined and understood by all employees?</i>	A conexão da estratégia de <i>marketing</i> e a estratégia da empresa está bem definida e compreendida por todos os funcionários.
K.2	<i>Does your business have clear and repeatable processes that minimises the administrative and operational burden across all levels of the organisation?</i>	A empresa tem processos claros e otimizados que minimizam a carga administrativa e operacional em todos os níveis da organização.
K.3	<i>Does your business recognize and reward people who make significant improvements to the business and internal processes?</i>	A empresa reconhece e recompensa as pessoas que fazem melhorias significativas na empresa e nos seus processos internos.
K.4	<i>Do your information systems capture relevant information every time your marketing and sales team or your service team makes contact with a customer?</i>	Os sistemas de informação da empresa são capazes de capturar informações relevantes toda vez que a equipe de <i>marketing</i> e vendas ou equipe de serviço faz contato com um cliente.
K.5	<i>Does your business capture and measure both quantitative and qualitative information on each individual sales opportunity?</i>	A empresa é capaz de capturar e medir informações quantitativas e qualitativas sobre cada oportunidade individual de vendas.
K.6	<i>Does your business have well documented procedures for key areas of operations?</i>	A empresa possui procedimentos bem documentados para as principais áreas de operações.
K.7	<i>Is your factory, store or office layout adequate to the needs of your business growth both now and into the future?</i>	O <i>layout</i> da fábrica, loja ou escritório é adequado às necessidades de crescimento do negócio agora e no futuro.

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Por último, foi feita a adaptação dos itens da área L – Estratégia e Inovação (quadro 15). Essa área avalia a capacidade da empresa de construção de uma posição competitiva no mercado por meio da agregação de valor, inovação e diferenciação de

produtos e serviços. Dentro desta área, estão as considerações sobre a proteção da propriedade intelectual, rastreamento de clientes e mercado, previsão de vendas e planejamento de negócios. Dezesesseis itens foram utilizados para avaliar essa área.

Quadro 15 - Adaptação das sentenças da área L – Estratégia e Inovação

ÁREA L		
CÓD.	VERSÃO ORIGINAL – MAZZAROL (2014)	ADAPTAÇÃO
	<i>Strategy and Innovation</i>	Estratégia e Inovação
L.1	<i>Have you identified the key things that make your business diferente from its competition?</i>	É possível identificar os principais fatores que diferenciam a minha empresa da concorrência.
L.2	<i>Does your marketing and sales team have a deep understanding of your industry, customers, and competitors to improve performance results?</i>	A equipe de <i>marketing</i> e vendas tem um conhecimento profundo da empresa, clientes e concorrentes, para contribuir na melhoria dos resultados de desempenho.
L.3	<i>Does your marketing and sales team have a solid understanding of your entire portfolio of products and services?</i>	A equipe de <i>marketing</i> e vendas tem um conhecimento sólido de todo o seu portfólio de produtos e serviços.
L.4	<i>Does your organization have tools to measure changes in your market segments?</i>	A organização possui ferramentas para medir as mudanças em seus segmentos de mercado.
L.5	<i>Do you have defined stages, with verifiable outcomes, for each of our key market segments?</i>	Foram definidas etapas, com resultados verificáveis, para cada segmento de atuação no mercado.
L.6	<i>Does your organization prepare forecasts from multiple perspectives (e.g. sales, research)?</i>	A organização prepara projeções a partir de panoramas como por exemplo, vendas, pesquisas, etc.
L.7	<i>Does your organization routinely measure the value that your customers receive from your products and services?</i>	São medidos se os clientes recebem os valores dos produtos e serviços que a empresa oferece.
L.8	<i>Does your organization use analytical tools to combine historical forecasting performance with sales-sourced forecasts to improve...</i>	A organização usa ferramentas analíticas para combinar o desempenho histórico com previsões de faturamento, com o intuito de tomar decisões para melhorias dos resultados.
L.9	<i>Does your organization have a formal, written mission statement that communicates clearly the purpose of your business?</i>	A organização tem uma declaração de missão formal por escrito que comunica claramente o propósito do negócio.
L.10	<i>Do you have a formal, written business plan that you review regularly?</i>	A empresa possui um plano de negócios formal por escrito que é revisado regularmente.

L.11	<i>Do you systematically monitor your industry for changes in government regulation, technology or the actions of customers, suppliers and...</i>	Existe monitoramento nos agentes externos à empresa, como as mudanças na regulamentação governamental, tecnologia ou ações de clientes, fornecedores, etc.
L.12	<i>Is your planning horizon longer than one year?</i>	O horizonte de planejamento da empresa é superior a um ano.
L.13	<i>Would you be willing to form strategic partnerships with other firms to undertake a new product or process innovation?</i>	Tenho disposição em parcerias estratégicas com outras empresas para empreender uma nova inovação de produto ou processo?
L.14	<i>Have you taken formal action to secure legal protection over your firm's intellectual property?</i>	Já foram tomadas medidas formais para garantia de proteção legal sobre a propriedade intelectual da sua empresa.
L.15	<i>Do you or your business hold registered patents or designs?</i>	Eu ou a empresa possuímos patentes ou designs registrados.
L.16	<i>Is it common for employees to generate new ideas for enhancing your firm's products, services and processes?</i>	É comum que os funcionários gerem novas ideias para aprimorar os produtos, serviços e processos da empresa.

Fonte: Elaboração própria, 2021.

4.7. Formulário para diagnóstico de empresas brasileiras

Com os itens das áreas já adaptados e adjuntos da escala de Likert, se torna possível gerar o formulário para diagnóstico de empresas brasileiras. Este formulário está disponibilizado no anexo 2 com sua estrutura padronizada. Com isso, o formulário direciona o gestor da empresa a avaliar cada item de cada área de acordo sua concordância com a situação apresentada.

Conforme preenchimento do formulário de acordo com a realidade da empresa, o diagnóstico pode ser iniciado ao analisar o gráfico. Mas para é necessário obedecer a uma base de cálculo.

Em primeiro lugar, realizando o somatório das pontuações dos itens de cada área da avaliação do gestor, após isso realizando do somatório das pontuações máximas permitidas dos itens de cada área. Para assim dividir o somatório da pontuação do gestor pelo somatório da pontuação máxima e multiplicar por 100 para obter a performance de cada área em percentual.

Em suma, a fórmula para a obtenção da performance da área é a seguinte:

$$PA = \left(\frac{\sum PG}{\sum PM} \right) \times 100$$

Em que:

- PA: Performance da área;
- $\sum PG$ é o somatório da pontuação do gestor da avaliação dos itens da área;
- $\sum PM$ é o somatório da pontuação máxima dos itens da área.

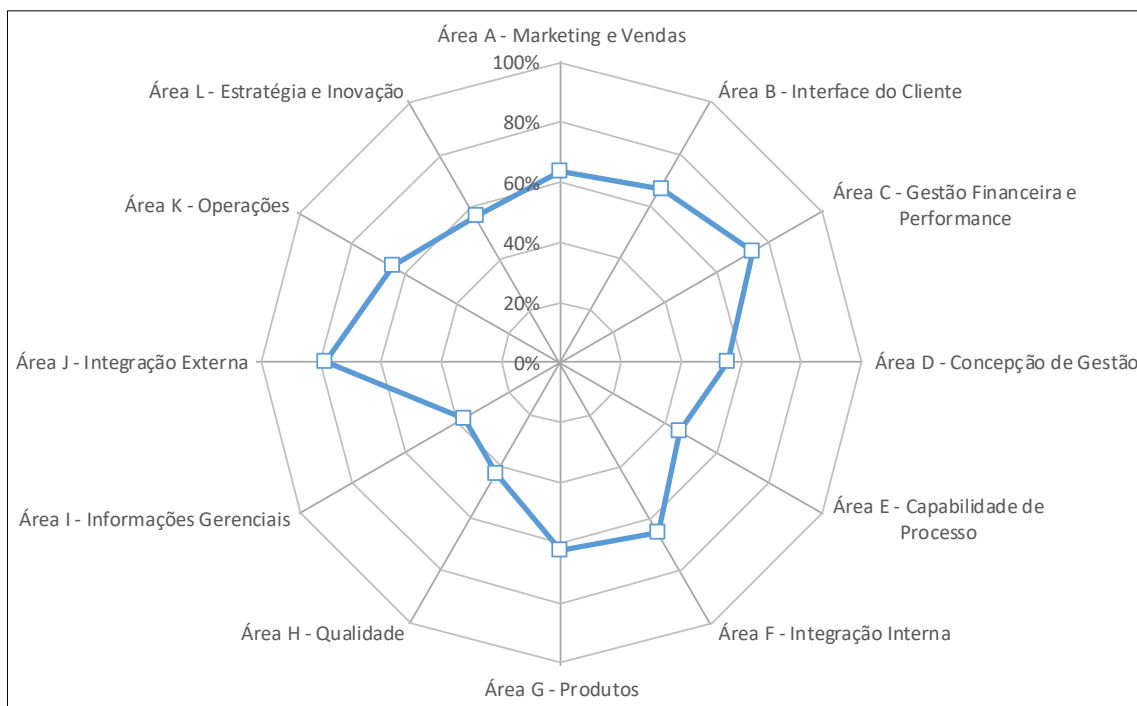
4.8. Resultados da aplicação da ferramenta de diagnóstico em uma empresa brasileira

Para estudo nesse trabalho, foram necessárias as coletas de assinaturas das duas partes, o gestor da empresa e o pesquisador, no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (anexo 1) a fim de garantir a segurança das informações cedidas pelo responsável da gestão. Dessa forma, são anônimos os dados de identificação da empresa e do gestor responsável (razão social, nome fantasia, nome do gestor, etc.).

A empresa foi fundada no Brasil, se caracteriza no momento da pesquisa como uma empresa de pequeno porte, segundo o Sebrae (2013) por possuir 20 a 99 colaboradores. Essa empresa possui especificamente 44 colaboradores organizados nos setores Comercial, Administrativo, Operacional e de Gestão. O seu ramo de atividade é de serviços financeiros para pessoas físicas e jurídicas.

A partir da aplicação da ferramenta de diagnóstico em uma empresa brasileira, a tabulação dos dados, cujo estão disponibilizados no anexo 3 desse relatório, permite gerar uma série de constatações a partir de instrumentos analíticos.

Foi gerado o gráfico radar para análise da unidade empresarial, esse permite avaliar a performance da empresa de acordo com os parâmetros internacionais. O gráfico 1 representa a realidade dessa empresa, com as doze áreas, uma em cada vértice, o centro do radar que representa o zero e cada eixo do gráfico irradia até 100%. A linha azul com marcadores indica o desempenho relatado pelo gestor da empresa que foram os dados da pesquisa convertidos em proporção para medir cada área.

Gráfico 1 – Gráfico de performance de uma empresa brasileira

Fonte: Elaboração própria, 2021.

A performance geral representa o preenchimento da área que compete o ponto zero até a linha de performance da empresa e isso representa 61% visto o somatório da pontuação de todos os itens das áreas em relação às suas pontuações máximas. Isso significa que a empresa tem mais da metade de aderência às referências feitas dos itens às normas internacionais ISO citadas nesse trabalho.

Ao examinar este gráfico de radar, é possível enxergar rapidamente o quão perto ou longe a empresa está das melhores práticas. O quadro 16 apresenta em ordem decrescente, a performance da empresa em relação a cada área e a sua posição *rankeada*.

Quadro 16 – Resultado da performance por área

Posição	Área	Performance da Área
1º	Área J - Integração Externa	78,1%
2º	Área C - Gestão Financeira e Performance	73,4%
3º	Área B - Interface do Cliente	66,7%
4º	Área F - Integração Interna	65,0%
5º	Área K - Operações	64,3%
6º	Área A - Marketing e Vendas	63,6%
7º	Área G - Produtos	62,5%
8º	Área L - Estratégia e Inovação	56,3%
9º	Área D - Concepção de Gestão	55,6%

10º	Área E - Capabilidade de Processo	45,8%
11º	Área H - Qualidade	42,9%
12º	Área I - Informações Gerenciais	37,5%

Fonte: Elaboração própria, 2021.

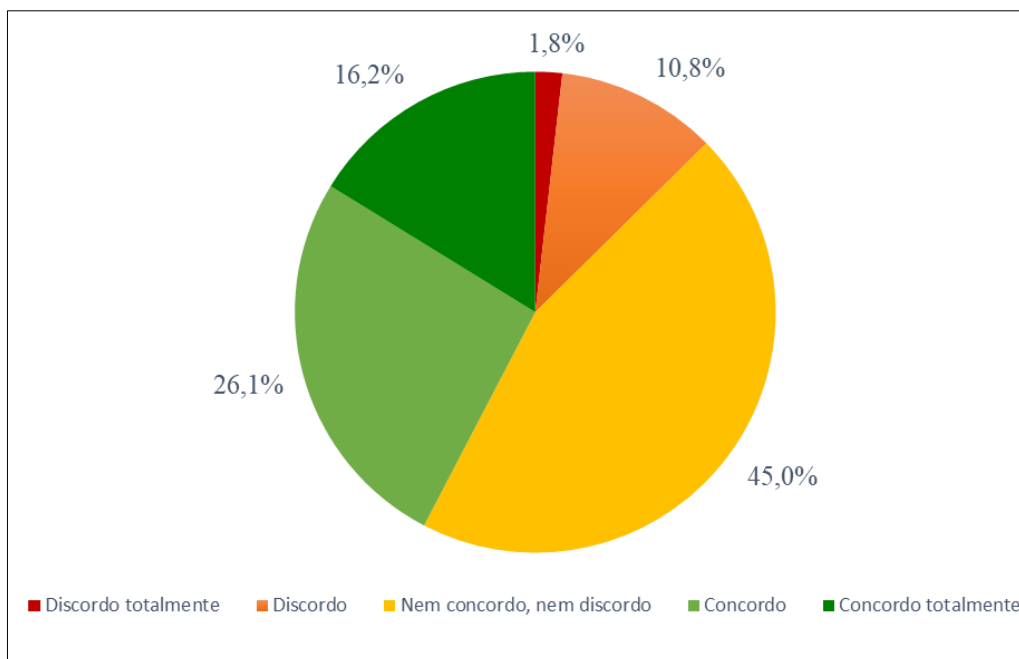
As áreas mais fortes da empresa são integração externa (área J com 78,1%) e gestão e performance financeira (área C com 74,3%). Isso quer dizer que é uma empresa que tem obtido resultados financeiros satisfatórios, conseguindo monitorar regularmente seus índices e que procura conhecimento e assistência externa para a geração desses resultados. Existe uma conexão entre essas áreas no que se compete à integração da assessoria contábil na empresa, que é responsável por gerar informações para a gestão financeira, auxiliando nas análises e nas tomadas de decisões (item J.5).

As áreas mais fracas da empresa são qualidade (área H com 42,9%) e informações gerenciais (área I com 37,5%). Com isso, é possível perceber que a empresa possui deficiência quanto às formalizações e informações que podem auxiliar nas suas operações e nas atividades gerenciais.

Diante dos 111 itens que compõem as áreas do diagnóstico avaliados pelo gestor, são destacados os itens específicos de menor concordância. Diante dessas informações, foi selecionado apenas de 2 itens com total discordância (itens G.4 e L.15), representando 1,8%, o que significa que a empresa toma o risco na implantação de novos produtos ao não realizar pesquisa de mercado a fim de entender se possui demanda e também a empresa não realiza devidos registros de patente ou marca, o que incide numa série de riscos como estar utilizando uma marca já registrada, ser obrigado a trocar de nome, cometer infrações ou perder direito de uso e não estar protegido diante da concorrência.

Em relação aos demais níveis de concordância, o nível de indiferença em relação aos itens (não concordo, nem discordo) é o que possui maior parcela (50 itens). O que significa que 45% dos itens têm execução parcial, que são itens que estão mais próximos para evoluir para uma concordância já que a execução foi iniciada.

Ainda, o para o nível de discordância, foram obtidos 12 itens, representando 10,8% dos itens. Para o nível concordante, foram 29 itens (26,1%) e para o nível de total concordância, foram 18 itens (16,2%). O gráfico 2 aponta a distribuição dos itens de acordo com os níveis de concordância na visão do gestor da empresa.

Gráfico 2 – Distribuição dos itens de acordo com o nível de concordância

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Mais de 80% são itens que foram avaliados como indiferente, concordante e totalmente concordante. Ou seja, em sua majoritária parte, pela visão do gestor, a empresa possui uma aderência parcial-concordante aos padrões internacionais.

A partir dessa análise diagnóstica, o gestor pode direcionar a sua empresa para o desenvolvimento futuro, com o objetivo de corrigir quaisquer áreas de fraqueza ou deficiência em seu desempenho gerencial. Ele pode servir como uma base importante para o auxílio nas tomadas de decisões e para buscas (se possível) de assistência externa em áreas onde isso é considerado necessário.

5. CONCLUSÕES

O diagnóstico empresarial proporciona o conhecimento em relação às reais condições do negócio em seus âmbitos internos e externos. A proposta apresentada nesse trabalho de utilização da ferramenta de diagnóstico em empresas brasileiras pode permitir análises que auxiliem estrategicamente nas tomadas de decisões das organizações.

Diante do objetivo do trabalho que foi de adaptar o modelo proposto por Mazzarol para a avaliação e diagnóstico de uma empresa brasileira, é possível afirmar que foi cumprido, tanto no âmbito geral, quanto nas suas especificidades.

A análise de aderência à conjuntura brasileira consistiu no levantamento bibliográfico que puderam constatar as conexões entre as normas inspiradoras do modelo

Mazzarol e as que normas que as substituíram. Foi visto que essas as normas, inclusive as australianas convergiram, em linhas gerais, nas normas internacionais ISO. Mesmo com as substituições, as normas em sua essência possuem conexões nos seus objetivos em escopo.

A adaptação do modelo Mazzarol ao contexto brasileiro consistiu apenas na tradução e na transformação das perguntas em sentenças afirmativas, sem alteração dos objetivos de avaliação das perguntas e sem constatações de interferências que sugerisse alterações.

Foi possível entender a utilização da ferramenta adaptada através da sua aplicação em uma empresa brasileira prestadora de serviços financeiros. Dessa forma, como um esquema piloto, a realização da análise diagnóstica permitiu a utilização da ferramenta nesse contexto visto que se obtém um panorama de como estão as práticas gerenciais.

Foi observado que a empresa possui dentre as suas atividades, melhores performances nas práticas de gestão financeira com análise de desempenho, bem como na conservação de relacionamentos com partes externas que contribuem para implantações e execução de melhorias na empresa. Em contrapartida, as piores performances foram qualidade e informações gerenciais, mostrando que existe deficiência nas formalizações e na geração de dados do ponto de vista operacional e nas atividades gerenciais.

A utilização da ferramenta pode contribuir como um norteador para plano de melhorias ou implementações de práticas gerenciais. Considerando que a ferramenta foi baseada nos padrões internacionais de gerenciamento, o impacto das suas aplicações pode ser positivo para a empresa no que se tange a crescimento e resultados.

Como recomendação para trabalhos futuros, a utilização dessa ferramenta adaptada para o contexto brasileiro pode permitir análises em empresas de outros segmentos e portes, como por exemplo indústria e comércio. Semelhantemente aos resultados do trabalho de Mazzarol, pode-se obter uma amostra de empresas brasileiras conforme os seus segmentos de atuação a fim de avaliar o comportamento o mercado brasileiro considerando como referência os padrões internacionais de tecnologia da informação, sistemas de gestão da qualidade, gestão de riscos, sistema de gestão ambiental, sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho.

Ainda, caso a empresa avaliada trace um roteiro ou projeto de melhorias em cima das análises realizadas nesse trabalho, a oportunidade de reavaliação da empresa pode

surgir para fins comparativos de evolução ou não da empresa diante dos parâmetros internacionais de práticas de gestão.

6. REFERÊNCIAS

- ABNT CATÁLOGO. **ISO/IEC 33001:2015**. Disponível em:
<<https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=330365>>. Acesso em 23 de março de 2021.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000**. Gestão de Riscos - Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISO/IEC 15504-1:2008**. Disponível em:
<<https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=1503>>. Acesso em 23 de março de 2021.
- APPIO, J.; VIEIRA, V. A. Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: um estudo de caso. In: **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v.7, n.2, p. 121-138, jul./dez. 2006.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, L.C.G. **Organizações, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COELHO, A. L. A. L. et al. Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2008.
- DATA SEBRAE. **Painel de empresas**. 2020. Disponível em:
<<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>>. Acesso em 13 de março de 2021.
- DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Mark Gestão de Marketing**. São Paulo, Saraiva, 2003.
- DOMINGUES, André Alexandre. **A importância do uso das ferramentas na gestão para a criação de valor das empresas**. 2015. Tese de Doutorado.
- ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA. **Adaptación a la nueva norma ISO 9001:2015**. Disponível em: <<https://www.nueva-iso-9001-2015.com>>, 2016. Acesso em 23 de março de 2021.

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

EXAME. **Faltas, atrasos e trânsito: um ralo que custa milhões às grandes empresas.** 2019. Disponível em: < <https://exame.com/negocios/faltas-atrasos-e-transito-um-ralo-que-custa-milhoes-as-grandes-empresas/>>. Acesso em 23 de março de 2021.

FASSOULA, E. D.; ROGERSON, J. H. **Management tools for SMEs.** Total Quality Management & Business Excellence, v. 14, n. 10, p. 1143-1158, 2003.

FONSECA, Luís. **A ISO 9001:2015.** Conferência de Qualidade. 2015.

FRANCO, Fernando. **Governança e Gestão de Riscos em Organizações Públicas.** Apostila. Mackenzie, 2017. Disponível em: <http://brasil.mackenzie.br/apps/files/fpmb_governanca_e_gestao_de_riscos_em_organizacoes_publicas_apostila.pdf>. Acesso em 5 de março de 2021.

GRAEL, P. F. F.; OLIVEIRA, O. J. **A study on the integration of ISO 9001 and 14001 management systems in a Brazilian furniture.** In: Production And Operations Management Society - Poms, 18, 2007.

GUPY. **Absenteísmo:** significado, como calcular, diminuir, exemplos e mais! Disponível em: < <https://www.gupy.io/blog/absenteismo>>. Acesso em 23 de março de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001.** Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

ISACA. **A COBIT 5 PAM Update Compliant With ISO/IEC 330xx Family.** Disponível em: < <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2018/volume-1/a-cobit-5-pam-update-compliant-with-isoiec-330xx-family>>. Acesso em: 23 de março de 2021.

ISO. **As Normas Internacionais ISO ajudam empresas de qualquer tamanho e setor a reduzir custos, aumentar a produtividade e acessar novos mercados.** Disponível em: < <https://www.iso.org/iso-and-smes.html>>. Acesso em: 23 de março de 2021.

ISO. **ISO/IEC 15504-1:2004.** Tecnologia da informação - Avaliação de processos - Parte 1: Conceitos e vocabulário. Disponível em: <<https://www.iso.org/standard/38932.html>>. Acesso em 23 de março de 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-231.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas Estratégicos:** Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 33-34.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da metodologia científica. In: **Fundamentos da metodologia científica**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2021. p. 216-216.

LIMA NETO, C. C. **O Impacto do Simples na Geração de Emprego para o Setor Têxtil nas Microrregiões brasileiras no Período de 1995-2005**. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Ceará, Curso de Pós-graduação em Economia, CAEN, Fortaleza, 2009.

LIKERT, Rensis. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of psychology, 1932.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAZZAROL, Tim. **Small business diagnostic**: what does it tell us about SMEs?. CEMI Discussion Paper Series, DP 1402, Centre for Entrepreneurial Management and Innovation, 2014.

MAZZAROL, Tim; REBOUD, Sophie; OLIVARES, C. **Bridging the gap**: A study of strategic change and thinking within small firms. In: International Council of Small Business 51st Annual Conference, Melbourne. 2006. p. 19-21.

MCADAM, Rodney; KELLY, Michael. **A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs**. Benchmarking: An International Journal, 2002.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU**: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país**. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>>. Acesso em 04 de abril de 2021.

MORAES, M., LIMA, E., LOBOSCO, A. **Competências para inovar em pequenas e médias empresas tecnológicas** DOI:10.5773/rai.v8i4.894. Revista de Administração e Inovação, América do Norte, 8, jan. 2012. Disponível em: <http://www.revistarai.org/ojs-2.2.4/index.php/rai/article/view/894>. Acesso em: 01 Jul. 2012.

NAVEH, E., MARCUS, A. **Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard**: Installing and using ISO 9000, Journal of Operations Management, 24(1): 1- 26, 2005.

NETO, Luiz Marsalia et al. **Benchmarking**: um instrumento para o mundo moderno. Revista eletrônica da faculdade metodista Granbery, Minas Gerais, n. 5, 2008.

NEWLAN, D. **Risk management**: Setting the governance standard: Effective guidance from ISO and SA. Governance Directions, 70(9), 557–564. 2018.

ORNSTEIN, Rudolf. **Gráfico RADAR**: uma forma alternativa de medir o desempenho econômico-financeiro. Porto Alegre, Revista do CRCRS, v.18, p.2-8, jul. 1989.

PEDROSA, J.C. **Diagnóstico**: Entendendo a crise, 2004. Disponível em http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=365. Acesso em 20 de outubro de 2011.

PERIARD, Gustavo. **Matriz Gut** - Guia Completo, 2011. Disponível: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo>>. Acesso em 05/07/2021.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. RJ: Campus, 1990.

RESKE FILHO, Antonio; DE ROCCHI, Carlos Antonio. **Aplicação do Gráfico Radar na avaliação do desempenho das empresas de construção civil**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2008.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SANCHES, Cida; MEIRELES, Manuel; SORDI, JO de. **Análise qualitativa por meio da Lógica Paraconsistente**: método de interpretação e síntese de informação obtida por escalas Likert. Anais do III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2011.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2013. 6. ed. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF; DIEESE, 2013.

SEBRAE. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Brasília, DF, 2018.

SEBRAE. **Sobrevivência e Mortalidade de empresas**. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/mortalidade-e-sobrevivencia-das-empresas,d299794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 23 de março de 2021.

SILVA. A. S. B. da.; CAMPOS, F. L. S.; MARQUES, C. S. E.; LOIOLA JÚNIOR, J. B.; GONÇALVES, J. L. **Crescimento econômico, emprego e micro e pequenas empresas**: uma análise de suas relações e evoluções nas metrópoles brasileiras. XII

Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET). João Pessoa, 2011.

SILVEIRA, Mário Henrique Fernandes et al. **O impacto das micro e pequenas empresas no mercado de trabalho:** uma análise da região Sul/Sudoeste de Minas Gerais. In: Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012.

STANDARDS AUSTRALIA. **AS / NZS 4360:1999**. Risk Management. Disponível em: < <https://www.standards.org.au/standards-catalogue/sa-snz/publicsafety/ob-007/as-slash-nzs--4360-1999>>. Acesso em 23 de março de 2021.

SOHAIL, M. S., HONG, B. **TQM practices and organizational performances of SMEs in Malaysia:** Some empirical observations. Benchmarking: An International Journal, v.10, n.1, pp 37-53, 2003.

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

7. ANEXOS

7.1. Anexo 1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, declaro por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa de diagnóstico empresarial. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa foi realizada por *Cícero Hermínio do Nascimento Júnior*, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos com as informações dessa pesquisa, que, em linhas gerais é *a análise dos resultados da aplicação de uma ferramenta de diagnóstico empresarial em doze áreas de uma empresa brasileira*.

Minha colaboração com informações e a empresa estudada se farão de forma anônima. Tenho ciência que será apenas apresentadas informações de porte da empresa, seu segmento de atuação e seu ramo de atividade. Foi informado(a) que o acesso aos dados coletados se farão apenas pelo(a) pesquisador(a) e/ou seu(s) orientador(es) / coordenador(es), bem como as análises dos seus resultados.

Também fui informado(a) de que posso me retirar desse(a) estudo / pesquisa / programa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

____ de _____ de _____.

Assinatura do participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____

7.2. Anexo 2

Formulário para diagnóstico de empresas brasileiras

1. Porte da empresa:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Microempresa
☐ Pequena empresa
☐ Média empresa
☐ Grande empresa

2. Ramo de atividade da empresa:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Comércio
☐ Prestação de Serviço
☐ Indústria

3. Segmento de atuação da empresa:

4. ÁREA A - As afirmações são direcionadas às áreas de Marketing e Vendas da sua organização. Responder conforme grau de concordância à cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Indiferente	Concordo totalmente
A.1) Tenho o conhecimento de quem são os meus clientes e o que eles compram de mim.	☐	☐	☐	☐	☐
A.2) Cuidadosamente são procuradas as preferências dos meus clientes e faço a segmentação de grupos com necessidades semelhantes que a minha empresa pode suprir.	☐	☐	☐	☐	☐
A.3) Existe um método consistente em todos os canais de vendas da empresa para avaliação das projeções de resultados.	☐	☐	☐	☐	☐
A.4) Existe um conjunto de valores relacionados os produtos que são bem compreendidos pela equipe de vendas e de marketing.	☐	☐	☐	☐	☐
A.5) Os erros são tratados como um aprendizado na equipe de vendas e de marketing.	☐	☐	☐	☐	☐
A.6) Existe uma abordagem sistemática de vendas dos produtos/serviços que pode ser ensinado à equipe comercial.	☐	☐	☐	☐	☐
A.7) Eu considero que os colaboradores da equipe de vendas são eficientes para a empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
A.8) Eu possuo ferramentas que medem e monitoram informações de toda a equipe de vendas e marketing.	☐	☐	☐	☐	☐
A.9) As campanhas de marketing criam leads qualificados o suficiente para que a equipe de vendas alcance os objetivos das suas atribuições.	☐	☐	☐	☐	☐
A.10) A empresa possui um grande volume de novos negócios gerados por indicações boca a boca.	☐	☐	☐	☐	☐
A.11) A empresa possui um plano de marketing formal que é revisado regularmente.	☐	☐	☐	☐	☐

5. ÁREA B - As afirmações são relacionadas à Interface do Cliente. Responder conforme grau de concordância à cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
B.1) São checados se os produtos/serviços ofertantes da empresa atendem as necessidades do cliente.	☐	☐	☐	☐	☐
B.2) São checados com o cliente se eles estão felizes com os produtos/serviços providenciados pela organização.	☐	☐	☐	☐	☐
B.3) São monitoradas ativamente as tendências de satisfação do cliente.	☐	☐	☐	☐	☐
B.4) São feitas pesquisas informais com o cliente regularmente.	☐	☐	☐	☐	☐
B.5) São alimentadas as informações das pesquisas de clientes nos bancos de dados relacionados os produtos/serviços.	☐	☐	☐	☐	☐
B.6) Existe monitoramento da percepção de valor do cliente em relação aos produtos/serviços da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
B.7) A empresa possui um sistema de rastreamento do cliente e registro sistemático dos seus padrões de compras.	☐	☐	☐	☐	☐
B.8) A empresa providencia um treinamento em habilidades de atendimento ao cliente para os colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
B.9) A empresa consegue estabelecer relacionamentos de longo prazo com os clientes que proporcionam benefícios para ambas as partes.	☐	☐	☐	☐	☐
B.10) A empresa é melhor ouvindo os seus clientes do que ofertando/vendendo seus produtos ou serviços.	☐	☐	☐	☐	☐
B.11) Regularmente, existe comunicação com os clientes para a descoberta de maneiras de melhorar os produtos ou serviços.	☐	☐	☐	☐	☐
B.12) É possível citar seis bons exemplos de como a empresa encantou seus clientes durante as atividades do negócio no último mês.	☐	☐	☐	☐	☐

6. ÁREA C – As afirmações são relacionadas à Gestão e Performance Financeira da empresa. Responder conforme grau de concordância à cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
C.1) A receita da operação tem aumentado continuamente nos últimos três anos.	☐	☐	☐	☐	☐
C.2) Estou satisfeito com a tendência de receita da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
C.3) A empresa é capaz de manter os preços dos produtos/serviços premium devido ao seus diferenciais.	☐	☐	☐	☐	☐
C.4) É regularmente monitorado o ponto de equilíbrio da empresa e existe o conhecimento de quanto que se deve faturar cada dia para atingir o equilíbrio.	☐	☐	☐	☐	☐
C.5) É regularmente monitorada a margem de lucro bruto da empresa e as contribuições que cada produto/segmento traz para a empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
C.6) É possível afirmar que o lucro bruto da empresa é maior do que a média realizada no mercado.	☐	☐	☐	☐	☐
C.7) É possível afirmar que o lucro líquido da empresa é maior do que a média realizada no mercado.	☐	☐	☐	☐	☐
C.8) Os níveis de lucratividade da empresa estão sendo satisfatórios.	☐	☐	☐	☐	☐
C.9) A empresa se prepara com previsão do fluxo de caixa.	☐	☐	☐	☐	☐
C.10) Existe um monitoramento sistemático do fluxo de caixa da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
C.11) Está estruturada uma forma de medir as finanças da empresa através de Indicadores Chaves de Desempenho (KPIs).	☐	☐	☐	☐	☐
C.12) A empresa possui um capital de giro suficiente para suportar um crescimento robusto do negócio.	☐	☐	☐	☐	☐
C.13) A empresa pode utilizar de garantia de imóvel para obtenção de crédito com juros baixos e longos prazos.	☐	☐	☐	☐	☐
C.14) Já foi realizado o valuation da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
C.15) A empresa sistematicamente utiliza os lucros gerados para realizar investimentos nela própria.	☐	☐	☐	☐	☐
C.16) Fico satisfeito(a) nas leituras e análises das demonstrações financeiras da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

7. ÁREA D) As afirmações são relacionadas à Concepção de Gestão da empresa. Responder conforme grau de concordância à cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
D.1) A empresa tem uma definição clara de visão de futuro.	☐	☐	☐	☐	☐
D.2) Os colaboradores e as partes interessadas chaves da empresa conhecem essa visão de futuro.	☐	☐	☐	☐	☐
D.3) Existem algumas atividades de gerenciamento de responsabilidade da organização para monitoramento da performance da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
D.4) A empresa dissemina o propósito e benefício do gerenciamento através de Indicadores Chaves de Desempenho (KPIs).	☐	☐	☐	☐	☐
D.5) Os colaboradores compartilham da mesma visão que a alta direção tem para o negócio.	☐	☐	☐	☐	☐
D.6) Existe um planejamento para a estrutura organizacional que consiga suportar um crescimento robusto.	☐	☐	☐	☐	☐
D.7) Eu consigo delegar responsabilidade para os colaboradores chaves da empresa realizarem o gerenciamento diário do negócio por longos períodos de tempo.	☐	☐	☐	☐	☐
D.8) Possuo um plano de longo prazo para minha própria saída da empresa ou sucessão.	☐	☐	☐	☐	☐
D.9) Eu me organizei sistematicamente para preparar um sucessor para minha substituição.	☐	☐	☐	☐	☐

8. ÁREA E) As afirmações são relacionadas à Capabilidade de Processo da empresa. Responder conforme grau de concordância à cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
E.1) Existe atribuição de responsabilidades para os planos de processo de planejamento do gerenciamento da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
E.2) Existe um processo que garante que os requisitos de negócios futuros sejam incorporados aos planos de processo de planejamento do gerenciamento da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
E.3) A organização possui um processo para garantir que haja capacidade suficiente para apoiar os serviços planejados.	☐	☐	☐	☐	☐
E.4) Os detalhes dos acordos de nível de serviço prestado pela empresa são monitorados, medidos e analisados por projetos.	☐	☐	☐	☐	☐
E.5) Todos os recursos de processo da empresa estão de acordo com o padrão estabelecido.	☐	☐	☐	☐	☐
E.6) As tecnologias de produção de toda a sua empresa estão atualizadas.	☐	☐	☐	☐	☐

9. ÁREA F) As afirmações são relacionadas à Integração Interna da empresa. Responder conforme grau de concordância à cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
F.1) Os planos de negócios são analisados para garantir que haja capacidade suficiente para suportar mudanças no ambiente de negócios dentro de prazos limitados.	☐	☐	☐	☐	☐
F.2) São identificadas variações, tendências e desvios dos planos na utilização de recursos.	☐	☐	☐	☐	☐
F.3) A empresa tem planos de contingência para garantir que os principais fornecedores sempre supram o necessário.	☐	☐	☐	☐	☐
F.4) Possuo uma ideia clara das habilidades essenciais para a empresa para garantir vantagem competitiva.	☐	☐	☐	☐	☐
F.5) A empresa tem um sistema eficaz de controle de estoque.	☐	☐	☐	☐	☐

10. ÁREA G) As afirmações são relacionadas aos Produtos. Responder conforme grau de concordância à cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
G.1) A empresa possui um banco de dados de produtos/serviços.	☐	☐	☐	☐	☐
G.2) Os relatórios relativos ao desempenho do produto são produzidos regularmente.	☐	☐	☐	☐	☐
G.3) A empresa faz análises regulares de produtos ou serviços de acordo com o contexto do mercado.	☐	☐	☐	☐	☐
G.4) A empresa usa pesquisa de mercado de maneira formal antes de lançar novos produtos ou serviços.	☐	☐	☐	☐	☐
G.5) O orçamento da empresa permite investimentos em novos produtos ou serviços.	☐	☐	☐	☐	☐
G.6) A empresa busca sistematicamente desenvolver a sua marca e a dos seus produtos.	☐	☐	☐	☐	☐
G.7) A empresa busca ativamente novas maneiras de garantir valor no mercado que podem envolver novos produtos e serviços.	☐	☐	☐	☐	☐
G.8) A empresa já colaborou com outra empresa no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos.	☐	☐	☐	☐	☐

11. ÁREA H) As afirmações são relacionadas à área Qualidade. Responder conforme grau de concordância à cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
H.1) Os padrões e outros critérios de qualidade de suas atividades de gestão são explícitos e aplicados.	☐	☐	☐	☐	☐
H.2) A empresa define e analisa metas ou objetivos através dos KPI's (Indicadores Chaves de Desempenho) de gestão.	☐	☐	☐	☐	☐
H.3) A empresa possui ferramentas adequadas para apoiar suas atividades.	☐	☐	☐	☐	☐
H.4) A sua empresa possui um sistema documentado e formalmente credenciado para gestão da qualidade.	☐	☐	☐	☐	☐
H.5) Sua empresa possui um programa de treinamento bem estruturado para desenvolver as habilidades dos colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
H.6) Estou totalmente satisfeito com o nível de supervisão dos colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
H.7) A empresa tem esquemas de incentivos e recompensas para os colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐

12. ÁREA I) As afirmações são relacionadas às Informações Gerenciais da empresa. Responder conforme grau de concordância à cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
I.1) A administração fornece informações sobre recomendações com base nas tendências de tecnologia.	☐	☐	☐	☐	☐
I.2) A administração fornece informações sobre as variações entre o desempenho planejado e o real.	☐	☐	☐	☐	☐
I.3) A administração fornece informações relativas às tendências de desempenho da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
I.4) Sou capaz de monitorar os custos do sistema de produção, incluindo as taxas de desperdício, de maneira sistemática e oportuna.	☐	☐	☐	☐	☐
I.5) Os níveis de desperdício e custos operacionais da empresa são mais altos do que a média das empresas do setor.	☐	☐	☐	☐	☐
I.6) Os níveis de absenteísmo de funcionários da empresa são aceitáveis considerando a média do mercado.	☐	☐	☐	☐	☐

13. ÁREA J) As afirmações são relacionadas à Integração Externa da empresa. Responder conforme grau de concordância à cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
J.1) São realizadas reuniões regulares com as partes interessadas da empresa nas quais são discutidas iniciativas e estratégias de gestão.	☐	☐	☐	☐	☐
J.2) São utilizadas técnicas de gerenciamento de mudanças para implementar mudanças nos métodos de trabalho existentes e para revisar o desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐
J.3) Uso ferramentas para planejar e monitorar mudanças internas.	☐	☐	☐	☐	☐
J.4) Faço uso regular de redes de relacionamento para obter informações de mercado.	☐	☐	☐	☐	☐
J.5) A contabilidade da empresa está regularmente envolvida na assistência à gestão financeira da sua empresa, em vez de apenas fornecer aconselhamento fiscal.	☐	☐	☐	☐	☐
J.6) Existe comunicação regular com credores financeiros da empresa a fim de garantir informação sobre disponibilidade dos créditos mesmo em tempos difíceis.	☐	☐	☐	☐	☐
J.7) Tenho um grupo de network (rede de relacionamentos) com o qual posso discutir ideias estrategicamente significativas antes de implementá-las.	☐	☐	☐	☐	☐
J.8) Tenho comunicação regular com os fornecedores sobre maneiras de aumentar a competitividade de produtos e serviços da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

14. ÁREA K) As afirmações são relacionadas às Operações da empresa. Responder conforme grau de concordância à cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
K.1) A conexão da estratégia de marketing e a estratégia da empresa está bem definida e compreendida por todos os funcionários.	☐	☐	☐	☐	☐
K.2) A empresa tem processos claros e otimizados que minimizam a carga administrativa e operacional em todos os níveis da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
K.3) A empresa reconhece e recompensa as pessoas que fazem melhorias significativas na empresa e nos seus processos internos.	☐	☐	☐	☐	☐
K.4) Os sistemas de informação da empresa são capazes de capturar informações relevantes toda vez que a equipe de marketing e vendas ou equipe de serviço faz contato com um cliente.	☐	☐	☐	☐	☐
K.5) A empresa é capaz de capturar e medir informações quantitativas e qualitativas sobre cada oportunidade individual de vendas.	☐	☐	☐	☐	☐
K.6) A empresa possui procedimentos bem documentados para as principais áreas de operações.	☐	☐	☐	☐	☐
K.7) O layout da fábrica, loja ou escritório é adequado às necessidades de crescimento do negócio agora e no futuro.	☐	☐	☐	☐	☐

15. ÁREA L) As afirmações são relacionadas à Estratégia e Inovação da empresa. Responder conforme grau de concordância à cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
L.1) É possível identificar os principais fatores que diferenciam a minha empresa da concorrência.	☐	☐	☐	☐	☐
L.2) A equipe de marketing e vendas tem um conhecimento profundo da empresa, clientes e concorrentes, para contribuir na melhoria dos resultados de desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐
L.3) A equipe de marketing e vendas tem um conhecimento sólido de todo o seu portfólio de produtos e serviços.	☐	☐	☐	☐	☐
L.4) A organização possui ferramentas para medir as mudanças em seus segmentos de mercado.	☐	☐	☐	☐	☐
L.5) Foram definidas etapas, com resultados verificáveis, para cada segmento de atuação no mercado.	☐	☐	☐	☐	☐
L.6) A organização prepara projeções a partir de panoramas como por exemplo, vendas, pesquisas, etc.	☐	☐	☐	☐	☐
L.7) São medidos se os clientes recebem os valores dos produtos e serviços que a empresa oferece.	☐	☐	☐	☐	☐
L.8) A organização usa ferramentas analíticas para combinar o desempenho histórico com previsões de faturamento, com o intuito de tomar decisões para melhorias dos resultados.	☐	☐	☐	☐	☐
L.9) A organização tem uma declaração de missão formal por escrito que comunica claramente o propósito do negócio.	☐	☐	☐	☐	☐
L.10) A empresa possui um plano de negócios formal por escrito que é revisado regularmente.	☐	☐	☐	☐	☐
L.11) Existe monitoramento nos agentes externos à empresa, como as mudanças na regulamentação governamental, tecnologia ou ações de clientes, fornecedores, etc.	☐	☐	☐	☐	☐
L.12) O horizonte de planejamento da empresa é superior a um ano.	☐	☐	☐	☐	☐
L.13) Tenho disposição em parcerias estratégicas com outras empresas para empreender uma nova inovação de produto ou processo?	☐	☐	☐	☐	☐
L.14) Já foram tomadas medidas formais para garantia de proteção legal sobre a propriedade intelectual da sua empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
L.15) Eu ou a empresa possuímos patentes ou designs registrados.	☐	☐	☐	☐	☐
L.16) É comum que os funcionários gerem novas ideias para aprimorar os produtos, serviços e processos da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

7.3. Anexo 3

Dados da aplicação da ferramenta para diagnóstico em uma empresa brasileira.

Área A - Marketing e Vendas		
Item	Pontuação Gestor	Pontuação Máxima
A.1	4	4
A.2	2	4
A.3	2	4
A.4	4	4
A.5	2	4
A.6	4	4
A.7	2	4
A.8	2	4
A.9	2	4
A.10	2	4
A.11	2	4
Soma	28	44
Resultado	63,64%	

Área B - Interface do Cliente		
Item	Pontuação Gestor	Pontuação Máxima
B.1	2	4
B.2	3	4
B.3	3	4
B.4	2	4
B.5	2	4
B.6	4	4
B.7	2	4
B.8	2	4
B.9	4	4
B.10	2	4
B.11	2	4
B.12	4	4
Soma	32	48
Resultado	66,67%	

Área C - Gestão Financeira e Performance		
Item	Pontuação Gestor	Pontuação Máxima
C.1	4	4
C.2	4	4
C.3	4	4
C.4	2	4
C.5	2	4
C.6	2	4
C.7	4	4
C.8	4	4
C.9	2	4
C.10	2	4
C.11	1	4
C.12	3	4
C.13	2	4
C.14	4	4
C.15	3	4
C.16	4	4
Soma	47	64
Resultado	73,44%	

Área D - Concepção de Gestão		
Item	Pontuação Gestor	Pontuação Máxima
D.1	3	4
D.2	3	4
D.3	3	4
D.4	2	4
D.5	2	4
D.6	3	4
D.7	2	4
D.8	1	4
D.9	1	4
Soma	20	36
Resultado	55,56%	

Área E - Capabilidade de Processo		
Item	Pontuação Gestor	Pontuação Máxima
E.1	2	4
E.2	1	4
E.3	2	4
E.4	2	4
E.5	2	4
E.6	2	4
Soma	11	24
Resultado	45,83%	

Área F - Integração Interna		
Item	Pontuação Gestor	Pontuação Máxima
F.1	2	4
F.2	2	4
F.3	3	4
F.4	3	4
F.5	3	4
Soma	13	20
Resultado	65,00%	

Área G - Produtos		
Item	Pontuação Gestor	Pontuação Máxima
G.1	3	4
G.2	3	4
G.3	3	4
G.4	0	4
G.5	3	4
G.6	3	4
G.7	3	4
G.8	2	4
Soma	20	32
Resultado	62,50%	

Área H - Qualidade		
Item	Pontuação Gestor	Pontuação Máxima
H.1	1	4
H.2	1	4
H.3	2	4
H.4	1	4
H.5	2	4
H.6	3	4
H.7	2	4
Soma	12	28
Resultado	42,86%	

Área I - Informações Gerenciais		
Item	Pontuação Gestor	Pontuação Máxima
I.1	2	4
I.2	1	4
I.3	2	4
I.4	2	4
I.5	1	4
I.6	1	4
Soma	9	24
Resultado	37,50%	

Área J - Integração Externa		
Item	Pontuação Gestor	Pontuação Máxima
J.1	4	4
J.2	4	4
J.3	2	4
J.4	3	4
J.5	4	4
J.6	2	4
J.7	3	4
J.8	3	4
Soma	25	32
Resultado	78,13%	

Área K - Operações		
Item	Pontuação Gestor	Pontuação Máxima
K.1	2	4
K.2	3	4
K.3	3	4
K.4	3	4
K.5	3	4
K.6	2	4
K.7	2	4
Soma	18	28
Resultado	64,29%	

Área L - Estratégia e Inovação		
Item	Pontuação Gestor	Pontuação Máxima
L.1	4	4
L.2	2	4
L.3	2	4
L.4	2	4
L.5	3	4
L.6	2	4
L.7	2	4
L.8	2	4
L.9	4	4
L.10	3	4
L.11	2	4
L.12	3	4
L.13	3	4
L.14	1	4
L.15	0	4
L.16	1	4
Soma	36	64
Resultado	56,25%	