



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

FELIPE FERNANDES CLARINDO DE ALMEIDA

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE
CONFECÇÕES EM ATACADO DE JOÃO PESSOA – PB**

**JOÃO PESSOA
2018**

FELIPE FERNANDES CLARINDO DE ALMEIDA

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE
CONFECÇÕES EM ATACADO DE JOÃO PESSOA – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Universidade Federal da Paraíba como
requisito básico para a aprovação na disciplina
TCC II do Curso de Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena

**JOÃO PESSOA
2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F363d Fernandes Clarindo de Almeida, Felipe.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE
CONFECÇÕES EM ATACADO DE JOÃO PESSOA – PB / Felipe
Fernandes Clarindo de Almeida. – João Pessoa, 2018.
48f.: il.

Orientador(a): Prof^o Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Empresa Familiar. 2. Diagnóstico Organizacional. 3. Matriz SWOT. I.
Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Folha de aprovação

Trabalho apresentada à banca examinadora como requisito parcial para Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

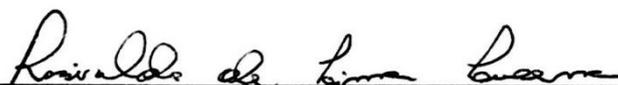
Aluno: Felipe Fernandes Clarindo De Almeida

Trabalho: Diagnóstico Organizacional em uma empresa familiar de confecções em atacado de João Pessoa – PB

Área de pesquisa: Empreendedorismo

Data de aprovação: 23 / 05 / 2018.

Banca Examinadora



Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena
Orientador

Prof.ª Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e Nossa Senhora que sempre iluminaram minha caminhada na busca de meus objetivos, me dando forças para conclusão dessa etapa da minha vida.

Aos meus pais, Jean Clarindo de Almeida e Maria das Graças Fernandes de Almeida, e minha namorada, Tereza Raquel Cavalcanti Vieira por acreditarem na minha capacidade, se mostrando presentes em toda minha caminhada, dedicando-se à formação do meu caráter.

Ao Prof. Rosivaldo pela dedicação, disponibilidade e auxílio no decorrer deste trabalho.

A empresa em estudo pela disponibilidade das informações, bem como pela boa recepção para com este trabalho.

A todos os meus colegas de curso e professores que me transmitiram conhecimento, contribuindo com minha formação acadêmica.

Aos funcionários da Coordenação e do Departamento de Administração da UFPB, por todo apoio e atenção prestada.

Enfim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa e para a concretização deste sonho.

JEZU UFAM TOBIE: Jesus, eu confio em vós

ALMEIDA, Felipe Fernandes Clarindo de. **Diagnóstico Organizacional em Empresa Familiar de Confeccões em Atacado de João Pessoa – PB**. 2018. XX fls. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração) Universidade Federal da Paraíba, Campos I, João Pessoa-PB.

RESUMO

As empresas familiares ao longo dos anos vêm sendo objeto de pesquisa crescente, isso é devido a esse tipo de organização ser responsável pelo crescimento social e econômico nos mais diversos países. Para poder melhorar o desempenho da empresa é preciso conhecer e identificar seus pontos fortes e fracos para, assim, traçar metas e objetivos bem como corrigir os aspectos negativos e buscar melhorar os pontos positivos. Baseada nisso, esta pesquisa teve como objetivo realizar um diagnóstico organizacional de uma empresa familiar, localizada em João Pessoa – PB. Quanto aos procedimentos metodológicos, inicialmente foi feita a pesquisa bibliográfica, em seguida foi realizada a entrevista e a observação direta, para a coleta de dados. Em seguida foram analisados os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades encontradas na empresa em estudo, através da ferramenta Matriz SWOT e propuseram-se ações para resolver/minimizar os problemas identificados. Os resultados da pesquisa mostram que a empresa possui pontos fortes, tais como o relacionamento com os funcionários e o ambiente de trabalho harmônico e pontos fracos como a informalidade na comunicação e a inexistência de um programa de segurança do trabalho, já em relação às ameaças tem-se a ausência de planejamento estratégico e definição estratégica, e, finalmente quanto às oportunidades tem-se a modelagem e *design* de peças exclusivos da marca. Sugere-se que a empresa adote um sistema de gestão da qualidade e defina um planejamento estratégico.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Diagnóstico Organizacional. Matriz SWOT.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Logomarca da empresa estudada.....	24
Figura 2- Showroom da empresa estudada.....	24
Figura 3- Proprietária e estilista da empresa estudada.....	25

LISTA DE QUADROS

Quadro1 - Elementos da Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades)....	18
Quadro 2 – Matriz SWOT da Empresa em Estudo.....	35

LISTA DE SIGLAS

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - Strengths; Weaknesses; Opportunities e Threats

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema	13
1.2 Justificativa	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Diagnóstico Organizacional.....	16
2.2 Análise SWOT: Ferramenta para o Diagnóstico Organizacional	17
2.2.1 Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)	19
2.2.2 Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças).....	20
2.3 Empresa Familiar	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.1 Tipo de Pesquisa	23
3.2 Objeto de Estudo	23
3.3 Coleta dos Dados.....	25
3.4 Análise dos Dados	26
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	27
4.1 Caracterização da Empresa.....	27
4.2 Pontos Fortes e Fracos da Empresa	27
4.2.1 Gestão de Pessoas	28
4.2.2 Informações e Conhecimento	29
4.2.3 Processos	30
4.3 Oportunidades e ameaças	31
4.3.1 Clientes	31
4.3.2 Estratégias e Planos	32
4.3.3 Sociedade.....	33
4.3.4 Resultados.....	35
4.4 Análise SWOT	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A PROPRIETÁRIA DA EMPRESA EM ESTUDO.....	47

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares ao longo dos anos vêm sendo objeto de pesquisa crescente, isso devido a esse tipo de organização ser responsável pelo crescimento social e econômico nos mais diversos países, o que denota sua importância no contexto global (BRAUNET *al.*, 2011). Na maioria dos países a base da economia está alicerçada nas empresas familiares, sua representatividade econômica pode mudar de acordo com o conceito utilizado na realização de análises. Grande parte das empresas no mundo tem sua origem como ‘negócio familiar’ (OLIVEIRA, 2017).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), das mais de 90% das empresas constituídas no país são familiares. Apesar de serem consideradas um dos principais pilares da economia – representando cerca de 65% do PIB e 75% da força de trabalho, pesquisas apontam que de cada 100 empresas familiares abertas e ativas, apenas 30 sobrevivem à primeira sucessão e cinco chegam à terceira geração (RICCA, 2016).

Devido aos mais diversos fatores que rodeiam o ambiente empresarial, grande maioria das empresas familiares acabam não profissionalizando a sua gestão, o que gera dificuldades na empresa, desde o baixo volume de venda até os conflitos organizacionais (SOUZA, 2013).

Ainda segundo este autor, as empresas familiares em consonância às empresas convencionais são unidades econômicas centradas em obter vantagens financeiras com o seu funcionamento. Às divergências entre elas ocorre no modelo de gerenciamento e na cultura inerentes a cada uma delas.

Para Ver Valen (2014), existem algumas particularidades da empresa familiar que prejudicam os resultados da empresa, entre eles a gestão informal, que desequilibra o patrimônio pessoal e empresarial comprometendo a avaliação de desempenho e formulação de estratégias. Além disso, o grau de centralização da figura do empreendedor torna a empresa dependente, engessada e sem possibilidade de uma gestão autônoma e a baixa qualidade gerencial, sendo apontada como um desdobramento da gestão informal. A falta de qualidade se reflete na ausência de informações, controles, desconhecimento do mercado, falta de estratégia competitiva e dificuldade de tomar decisões.

Para poder melhorar o desempenho da empresa é preciso conhecer e identificar seus pontos fortes e fracos para que assim se possa traçar metas e objetivos bem como corrigir os aspectos negativos e buscar melhorar os pontos positivos (SOUZA, 2013).

1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema

As empresas familiares estão evoluindo e se consolidando no mercado, procurando investir em planejamento e controle organizacional, objetivando um posicionamento de mercado, buscando profissionalizar a gestão da empresa e os colaboradores, procurando assim crescer no mercado em que atuam. O futuro das empresas familiares sempre foi uma das maiores preocupações dos acionistas. Como será a sucessão e se as próximas gerações estariam dispostas e preparadas para assumir negócios tão importantes. Quatro entre dez empresas têm a segunda geração à frente do negócio (MCKINSEY, 2016; OLIVEIRA, 2017).

Apesar da crise de 2015 a 2017, 79% das empresas familiares no Brasil preveem crescer nos próximos cinco anos, para tal elas buscam investir em profissionalização e na gestão do empreendimento, objetivando maior lucratividade e novos mercados (PWC, 2016).

As mudanças que acontecem no ambiente organizacional provocadas por vários fatores, econômicos, políticos, tecnológicos e sociais, entre outros, tornam as empresas mais competitivas (CORREIA *et al.*, 2011). De modo que surgiu a necessidade de práticas, controles e instrumentos de gestão eficientes, que tenham por finalidade auxiliar os gestores a enfrentarem esses desafios e, também, contribuir com o desenvolvimento das organizações (ALBRECHT; SACK, 2000).

Visando a atingir de modo eficiente e eficaz os objetivos organizacionais, as empresas familiares buscam ferramentas administrativas que possam auxiliar a alcançar tais resultados, dentre eles pode-se citar o diagnóstico organizacional. Para Grocco e Guttman (2005), o diagnóstico organizacional busca identificar e investigar os problemas existentes nas organizações, auxiliando da melhor forma e quais são os melhores procedimentos que devem ser aplicados e testados numa tentativa de solucionar problemas.

Ao mesmo tempo em que o desenvolvimento surge na empresa, chegam também dificuldades de gerenciamento no dia a dia, falta de controle nos procedimentos internos, falta de profissionalização dos gestores que acarretam perdas de produtividade. Assim, baseado nas limitações existentes na gestão de empresas familiares que geram dificuldade de gestão resultando em menor lucratividade, impedindo as empresas de alçarem maiores níveis de mercado, o presente trabalho foi alicerçado na seguinte questão de pesquisa: Como está o ambiente organizacional em uma empresa familiar, do setor industrial atacadista de confecções na cidade de João Pessoa?

1.2 Justificativa

O diagnóstico organizacional consiste na primeira etapa do processo de intervenção, constituindo-se como um verdadeiro *check-up*, uma visão global que indica insuficiências, que permite analisar instabilidades e avaliar os desequilíbrios (PEDROSA, 2004). Torna-se um instrumento valioso para evidenciar a desarmonia entre as estruturas da empresa, ou entre ela e a realidade ambiental na qual está inserida (ESTRADA, SILVA, FRAZZON, 2012).

O diagnóstico organizacional apresenta inúmeras vantagens, mas é preciso reforçar que nenhuma forma organizacional é perfeita, cada qual apresenta pontos fortes e fracos, para os quais mecanismos compensatórios têm que ser encontrados. A eficiência de uma organização aumenta quando se aprende a diagnosticar suas próprias forças e fraquezas (ARAÚJO, 2005).

A relevância do estudo volta-se à importância do diagnóstico organizacional em organizações familiares, visto a sua valia não só em empresas familiares, mas como em qualquer organização, em que se busca identificar seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, atuando de forma a mitigar os problemas organizacionais. Visto esta realidade, as empresas devem buscar diagnosticar seus defeitos e qualidades, objetivando otimizar as qualidades ou pontos fortes e minimizar/corrigir seus pontos fracos.

Em âmbito acadêmico, este estudo visa ampliar o conhecimento, bem como permitirá uma melhor compreensão sobre a temática, podendo servir como base para novas pesquisas relacionada ao tema.

Por fim, esta pesquisa contribuirá para que a organização possa ter uma visão interna detalhada, identificar suas oportunidades, como também os conflitos que possam surgir, as dificuldades e facilidades dentro da organização, visando assim uma melhora contínua da organização. Considerando estes fatores, este estudo se justifica com o intuito de auxiliar a gestão da empresa usando a ferramenta de diagnóstico organizacional auxiliando na gestão da empresa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar um diagnóstico organizacional de uma empresa familiar de confecções em atacado, localizada em João Pessoa – PB.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a empresa estudada;
- Identificar os pontos fortes e fracos da empresa em estudo;
- Identificar as ameaças e oportunidades que circundam a empresa estudada;
- Propor ações para melhorar o desempenho da empresa, a partir da matriz SWOT.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que se relaciona ao escopo deste trabalho. O referencial teórico a seguir aborda sobre diagnóstico organizacional, análise SWOT e empresa familiar.

2.1 Diagnóstico Organizacional

O conceito de diagnóstico organizacional foi introduzido por Padula e Vandon (1996), em que eles afirmam ser tal diagnóstico a necessidade de verificação do desempenho da empresa, de forma qualitativa, chegando a diagnosticar os possíveis problemas e crises por ela vivenciadas. Cury (2000) aponta que o diagnóstico antecede uma ação administrativa e consiste em uma análise clara da situação da empresa. Já para Berti (2001), o diagnóstico avalia se a empresa está sendo bem administrada ou não.

O diagnóstico organizacional tem como objetivo diagnosticar de forma situacional as causas e estudar as soluções dos problemas da empresa, objetivando planejar as mudanças e estruturar a organização, bem como analisar os procedimentos de trabalho. A ação deve ser planejada, direcionada às mudanças em cada fase de execução e controlando os resultados (CURY, 2000).

O principal objetivo do diagnóstico organizacional é conhecer e analisar o funcionamento da empresa em toda a sua totalidade, permitindo uma avaliação da empresa como um todo (SANTOS e CANÊO, 2009).

Para Vieira (2002), o diagnóstico organizacional é um mecanismo que permite coletar informações da empresa, conhecendo a realidade interna e externa, buscando descobrir a situação atual da empresa para então formular estratégias adequadas que melhorem os resultados organizacionais. Ele consiste em uma análise minuciosa da organização cujo objetivo é levantar todas as suas características: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (PERILLO, 2009).

Ao se fazer um diagnóstico com eficiência, consegue-se descobrir qual o nível de maturidade da empresa, o que precisa fazer para melhorar, como realizar essas ações, e a que nível de prioridade, ou seja, o diagnóstico serve para avaliar a maturidade dos processos de gestão, criar um primeiro passo para discutir as melhorias e priorizar as áreas da empresa com mais necessidades (GONÇALVES, 1997).

O diagnóstico permite compreender um sistema, bem como seus problemas, qualidades e características, realizando um levantamento sobre suas condições e necessidades, possibilitando projetos e intervenções que cooperam para o desenvolvimento e crescimento da organização e dos ‘*stakeholders*’ (FELICIANO, 2000).

Para Santos e Canêo(2009), o diagnóstico é um instrumento útil, é a construção de modelos organizacionais que facilitam lidar com a complexidade da empresa, é uma aprendizagem organizacional, em que envolve a estrutura da empresa, os métodos e as pessoas que fazem parte dela. O diagnóstico compreende os propósitos, mantém a estrutura organizacional visível e garante o alinhamento dos objetivos ao planejamento estratégico (RIOS *et al.*, 2012).

Oliveira (2006) afirma que o diagnóstico organizacional divide-se em quatro fases: Primeira fase: identificar uma hipótese de problema que afeta a organização; Segunda fase: reunir informações sobre o problema; Terceira fase: analisar a informação, valorizar diferentes informações para se fazer a melhor identificação e definição do problema; Quarta fase: confrontar informações e conhecimentos extraídos do diagnóstico e compará-los com as experiências anteriores de situações ou casos similares.

O diagnóstico organizacional permite o desenvolvimento de habilidades e competências organizacionais, bem como é uma forma de conhecer a organização, sua estrutura, suas habilidade, na realidade é um auto-conhecimento (MORGAN, 2009). Segundo Oliveira (1996), para a execução do diagnóstico, é necessário ter acesso a uma série de informações e saber quais são desejadas, quais são pertinentes e como obtê-las.

Silva e Canêo (2009) afirmam que, por meio do diagnóstico organizacional, é possível obter uma melhor compreensão interna de toda a organização, levando em conta o ambiente social externo à organização, seu público-alvo, bem como seus concorrentes. Ele é estruturado e condizente com as peculiaridades de cada organização e fundamental para o sucesso do trabalho. E para desenvolver o diagnóstico organizacional existem várias ferramentas que auxiliam nesta investigação, cada ferramenta é adaptada à realidade da empresa e suas peculiaridades.

2.2 Análise SWOT: Ferramenta para o Diagnóstico Organizacional

A análise SWOT é um modelo de avaliação organizacional, no qual se identifica as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças da empresa, em relação à sua posição

competitiva no mercado. Esta ferramenta foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, no ano de 1960 (RUIZ, 2013).

Segundo Paludo e Procopiuck (2011), a análise Swot é uma das ferramentas mais utilizadas no diagnóstico organizacional, pois permite estudar o ambiente interno e externo da organização, identificando a situação da organização. De acordo com Machado (2005) e Wright, Kroll e Parnell (2000), análise Swot é a soma das iniciais: *strenghts* (forças); *weaknesses* (fraquezas); *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). No Brasil, a análise SWOT ficou conhecida por FOFA (ALBURQUERQUE, 2017).

A ferramenta SWOT serve para analisar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que esta atua (MCCREADIE, 2008). Ela é utilizada para fazer análises de cenário (ambiente), sendo muito utilizada na gestão organizacional (DAYCHOUW, 2007).

A análise da Matriz SWOT é uma ferramenta gerencial de grande relevância para uma organização, pois é através dela que a empresa tem uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, permitindo que os gestores elaborem estratégias organizacionais, objetivando um melhor desempenho e uma vantagem competitiva (SILVA, 2011).

Para Mintzberget *et al.* (2010) o modelo de SWOT é uma peça central, que mostra as diretrizes típicas sobre a abordagem interna e externa, conforme apresenta o Quadro 1. Os pontos fortes são as competências, fatores ou características positivas que a organização possui e que a favorecem. Os pontos fracos são as deficiências, fatores ou características negativas que se encontram presentes na organização e que a prejudicam, devendo esta buscar meios para eliminá-los ou minimizá-los. Já a análise externa é ampla, lida com o incontrolável e refere-se ao conhecimento do ambiente externo à organização, itens políticos, legais, econômicos, tecnológicos e socioculturais (PALUDO, 2012).

Quadro1 - Elementos da Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades).

		Ambiente Interno	Ambiente Externo
Origem Do Fator	Pontos Fortes	Força	Oportunidades
	Pontos Fracos	Fraqueza	Ameaças

Fonte: Feil e Heinrichs (2012).

Para Ruiz (2013), a análise SWOT possibilita identificar os recursos e as capacidades que são úteis e alavancados na gestão organizacional e que em uma situação diferenciada poderiam não serem percebidos. Os recursos e capacidades são considerados valiosos, únicos e difíceis de imitar pelas outras empresas, representando vantagens competitivas sustentáveis (TAVARES, 2010).

A análise de pontos fortes, fracos e de melhoria pode ser muito beneficiada se a organização utilizar a prática do *Benchmarking*, que demonstra a posição comparativa da empresa contra os melhores processos conhecidos no mercado. Ela deve também auxiliar a concentrar na discussão, nas escolhas futuras e no quanto uma organização é capaz para sustentar as estratégias, levando em consideração o que é mais importante e o que faz menos diferença (COSTA, 2004; JOHNSON *et al.*, 2007).

2.2.1 Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)

Segundo Porter (2005), entende-se como ambiente interno o conjunto de recursos alocados dentro da organização e que devem ser manuseados como meio para alcançar seus objetivos. A análise de ambiente interno tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos dentro da organização, evidenciando as qualidades e os defeitos diante do seu segmento de mercado, comparando com outras organizações. Aplicando-se assim o *benchmarking*, ou seja, processos de avaliação de uma empresa em relação à outra (ALBUQUERQUE, 2017).

A empresa precisa ser conhecedora dos seus pontos fracos para que, assim, tais pontos possam ser trabalhados, preferencialmente de modo preventivo, evitando um problema interno, e que outras empresas ataquem. A empresa precisa conhecer seus pontos fortes, para utilizar-se dos seus pontos fortes como diferencial competitivo (OLIVEIRA, 2010).

Para Kotler (2000), cada empresa deve avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Analisando todos os departamentos dentro da empresa, tais como produção, *marketing*, materiais e classificar cada força ou cada fraqueza.

Segundo Silva *et al.*, (2011) as forças são pontos internos explorados pela empresa, buscando-se uma vantagem e um diferencial de mercado, mantendo-se um bom posicionamento de mercado e procurando minimizar suas fraquezas.

As forças são variáveis internas e controláveis que oportunizam condições positivas para a organização, podendo ser características ou qualidades que colabora para o bom desempenho da empresa, devendo ser explorados em sua área de atuação (REZENDE 2008). Ao conhecer as suas forças a empresa consegue responder de maneira mais eficaz às necessidades do mercado (PEREIRA et al., 2002).

A análise interna serve para as empresas identificarem as áreas da organização que requerem melhorias e mudanças (BARNEY e HESTERLY, 2011). A empresa precisa detectar quais as suas deficiências, os pontos que precisam ser melhorados e os pontos que precisam ser corrigidos, evitando assim perdas para a organização (FERRELL e HARTLINE, 2009).

A análise do ambiente interno possibilita à empresa obter vantagem competitiva utilizando e potencializando suas forças para aumentar participação de mercado, elaborando estratégias para minimizar ou até mesmo eliminar suas fraquezas (SILVA *et al.*, 2011).

2.2.2 Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)

O objetivo de analisar o ambiente externo à empresa é o de buscar identificar e entender as relações existentes entre a organização e o ambiente em que está envolvida, enquanto as ameaças e oportunidades existentes, uma vez que a empresa influencia o ambiente externo e é influenciada também (RUIZ, 2013).

O ambiente externo da empresa compreende todas as pessoas jurídicas ou físicas que tem uma ligação com a empresa tais como os concorrentes, clientes, fornecedores, instituições financeiras, para tal a análise permite a empresa obter informações, criando uma base de conhecimento podendo assim atuar de forma preventiva ou reativa ao ambiente (HITT *et al.*, 2008).

Segundo Albuquerque *et al.* (2017), o ambiente externo apresenta-se por meio de duas variáveis que podem ser gerenciadas pela empresa na busca de minimizar as ameaças e otimizar as oportunidades, em que a empresa precisa aproveitar as oportunidades, bem como amortecer os impactos gerados pelas ameaças.

As empresas enfrentam a todo o tempo um ambiente externo turbulento e global, o que torna cada vez mais difícil, porém necessário buscar ter conhecimento desse ambiente, tendo que lidar muitas vezes com o inesperado (HITT *et al.*, 2008).

Para Silva, Yamaguchi e Vieira (2017), o processo de globalização tem aproximado os grandes centros econômicos, além da abertura de algumas fronteiras econômicas, o que aumenta a concorrência entre as empresas que agora competem não mais em nível local, o que apresenta-se como uma ameaça a empresa. Porém, ao mesmo tempo isso se apresenta como uma vantagem, uma vez que a globalização contribui para o fácil acesso dos consumidores à aquisição de um bem ou serviço, além de facilitar a comunicação entre a empresa e o consumidor, aproximando-os.

Segundo Oliveira (2010), as empresas podem utilizar duas fontes de informação: as primárias: pesquisas realizadas pela empresa e as secundárias: pesquisas realizadas por universidades, bolsa de valores, IBGE, ou seja, realizadas por intermediários.

A análise externa é imprescindível para toda e qualquer empresa, pois uma oportunidade reconhecida e aproveitada proporciona aumento de lucros, já que a ameaça não detectada pode gerar grandes prejuízos à empresa. Vale ressaltar que os fatores externos não são controláveis pela empresa, por isso há a necessidade de um estudo contínuo para que a empresa estabeleça medidas preventivas e que possam responder o mais rápido possível ao ambiente externo (COSTA, 2004; OLIVEIRA, 2010).

Desta forma, fica evidente que este tipo de análise é imprescindível para o bom funcionamento dos mais diversos tipos de organizações, especialmente em empresas familiares, que apresentam características bastante peculiares.

2.3 Empresa Familiar

Segundo Gonçalves (2000), é definida como empresa familiar uma empresa em que coexistam três situações: a empresa é de propriedade de uma família; a família é a responsável pela estratégia da organização; e a família também é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de membros familiares na diretoria da empresa.

Peçanha e Oliveira (2015) conceituam empresa familiar tomando como base a interação das dimensões da propriedade, da empresa e da família, existentes no âmbito da organização, esta interação família e empresa, constitui o principal elemento de distinção entre empresas familiares e não familiares.

Geralmente as empresas familiares são repassadas de geração em geração, porém com o mercado cada dia mais competitivo, é necessário que as empresas inovem e se conheçam cada dia mais para poder enfrentar as dificuldades e desafios de mercado.

As empresas sofrem pressões e enfrentam dificuldades tanto internamente quanto no ambiente externo à empresa, as empresas familiares também sofrem com estas dificuldades, porém existe uma ameaça ainda maior no ambiente interno, com os conflitos na transferência de poder e demais fenômenos na interação família-empresa, que afetam significativamente a empresa familiar (CASILLAS-BUENO; VAZQUEZ-SANCHEZ; DIAS, 2007).

Para Lodi (1998), existem alguns conflitos organizacionais que são inerentes à relação família-empresa, destacando-se quatro problemas frequentes: Uso indevido dos recursos da empresa por seus membros; Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo; Resistência à modernização; Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

As empresas familiares exercem um papel de grande importância no mercado empresarial brasileiro, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social de todo o País. Esses tipos de organizações apresentam variadas formas, possuem características centrais, que independente da sua história vinculada à empresa, os membros sempre estão à frente da administração, e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização (KÁTIA e MARIA, 2006).

Um dos fatores que impulsionam a empresa familiar a se manter no mercado é a forma como a família gerencia a empresa, geralmente quanto maior for à empresa familiar, mais complexa será desde a área de gestão de pessoas até os sistemas operacionais de difícil controle (BARRUECO, PERROTTI, LERNER, 2007).

As empresas familiares precisam identificar suas forças e fraquezas, buscando minimizar os efeitos negativos das fraquezas e otimizar as forças, buscando assim oferecer uma resposta mais rápida ao mercado, bem como obter autoconhecimento objetivando o desempenho organizacional. A gestão familiar pode ser considerada uma vantagem, uma vez que a relação sanguínea pode ser capaz de promover maior comprometimento dos familiares com a organização (DONNELLEY, 1967).

Sendo assim, é necessário que haja um aproveitamento das características positivas presentes neste tipo de organização, sem deixar de atentar-se para suas dificuldades específicas, buscando continuamente mitigar seus efeitos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão abordados de forma detalhada os aspectos metodológicos que nortearam a pesquisa. Serão apresentadas as etapas da pesquisa até chegar aos resultados.

3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa foi dividida em duas etapas, em que inicialmente foi feita a pesquisa bibliográfica, buscando maior entendimento a respeito do tema, e por meio desse foi realizado o referencial teórico. Em seguida foi realizada a pesquisa de campo, onde foram coletados os dados.

O levantamento bibliográfico consiste em uma etapa essencial em qualquer pesquisa, pois proporciona uma revisão sobre a literatura disponível do assunto, além de possibilitar a pesquisa bibliográfica, a determinação dos objetivos, a construção das hipóteses e oferece elementos para fundamentar a justificativa da escolha do tema (ANDRADE, 2010).

Esta pesquisa é descritiva, pois descreve a realidade sem interferir nela e de campo, através do entendimento livre para captar pontos relevantes do estudo (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004).

A pesquisa de campo ocorre por meio da observação de fatos e fenômenos contemplados naturalmente durante a coleta de dados e no registro de variáveis relevantes, para analisá-los (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 169).

3.2 Objeto de Estudo

O objeto deste estudo aborda a gestão organizacional de uma empresa familiar, do setor de confecções, localizada na cidade de João Pessoa, Estado da Paraíba. A empresa possui como razão social o nome da proprietária, Maria das Graças Fernandes de Almeida ME, porém atua com seu nome fantasia, Madrecita.

Figura 1- Logomarca da empresa estudada



Fonte: Madrecita

Presente há 13 anos no mercado, a empresa atende majoritariamente à lojistas do estado da Paraíba, possuindo também alguns clientes espalhados pelos demais estados do país. Grande parte das vendas é realizada através do aplicativo *whatsapp*, em que as peças são apresentadas por meio de catálogo eletrônico. Além disso, a empresa conta com um *showroom*, instalado no mesmo prédio da fábrica, onde são realizados os atendimentos presenciais, com a visita dos lojistas a loja e também onde ocorre a entrega das peças vendidas.

Figura 2- Showroom da empresa estudada



Fonte: Madrecita

A gestão da empresa é realizada pela proprietária e dois filhos, em que um tem a função de gerente geral e o outro é gerente de criação e assina como a estilista da marca. A empresa possui 13 funcionários dispostos em vendedor, modelista e cortadeira, gerente de produção, costureiras e acabanteira, além de uma assessora de *marketing* que trabalha como prestadora de serviços, não tendo vínculo empregatício com a empresa.

Figura 3- Proprietária e estilista da empresa estudada



Fonte: Madrecita

A empresa trabalha com vários fornecedores, algumas compras são realizadas na cidade de João Pessoa-PB, já outras são realizadas com empresas de São Paulo-SP, Minas Gerais-MG e Caruaru-PE. A relação com os fornecedores é de grande parceria, pois a empresa em estudo sempre busca por produtos inovadores e com diferencial, aspectos refletidos no produto final.

3.3 Coleta dos Dados

Com o objetivo de responder à problemática do presente estudo foram utilizadas 02 técnicas de coleta de dados: a entrevista e a observação direta. Conforme Marconi e Lakatos (2010), a entrevista consiste em uma reunião entre duas ou mais pessoas com o objetivo de coletar informações sobre o tema em estudo.

O roteiro da entrevista que deu suporte à presente pesquisa foi extraído dos estudos realizados por Vieira (2017) e adaptado ao objetivo deste estudo. O roteiro desenvolvido por este autor tinha como objetivo melhorar o processo de produção em uma barbearia, a partir de um diagnóstico organizacional, este roteiro foi adaptado a esta pesquisa buscando caracterizar a empresa estudada, identificar os pontos fortes e fracos, assim como suas ameaças e oportunidades.

Para identificar a gestão organizacional analisaram-se as seguintes características analíticas: clientes, pessoas, liderança, estratégias e planos, sociedade, processos e resultados.

Utilizou-se como aporte para o diagnóstico organizacional a Matriz Swot, a qual foi apresentada para a entrevistada responder. As entrevistas foram gravadas e transcritas. O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice A.

3.4 Análise dos Dados

Após o resultado das entrevistas e das observações diretas foram analisados os dados coletados. Para isso, foi possível identificar, tanto por parte da administração quanto por parte do autor uma série de pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades encontradas na empresa em estudo. Sendo assim, foram feitas listas elencando diversos aspectos organizacionais e utilizada a ferramenta Matriz SWOT, para assim propor ações de resolução/minimização dos problemas identificados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a observação e a entrevista realizada. Este capítulo trará a análise dos dados coletados a partir da metodologia descrita anteriormente, a fim de realizar o diagnóstico organizacional da empresa familiar, localizada em João Pessoa – PB.

4.1 Caracterização da Empresa

Ao realizar a observação na empresa, foi possível identificar que a empresa preza pelo atendimento com qualidade aos seus clientes, buscando sempre inovar em seus modelos e trazer as tendências de moda para as suas peças, objetivando atender às necessidades das suas clientes e garantindo o seu posicionamento de mercado. A estilista que assina a marca estuda sempre o mercado e as tendências, buscando trazer sofisticação e personalidade a marca, o que proporciona um diferencial de mercado.

A empresa busca inovar em seu *showroom* oferecendo mais conforto as clientes, permitindo assim que as clientes conheçam de perto as peças, além disso a empresa trabalha com atendimento via *whatsapp* para aqueles clientes que não possuem tanta disponibilidade, uma outra inovação é o catálogo *online* que a empresa oferece as clientes com todos os detalhes das peças.

A organização possui um ambiente de trabalho harmonioso, com boa integração entre os funcionários e a administração, apesar da empresa ser familiar cada membro da família tem uma função definida e a gestão é compartilhada. A mãe é a proprietária e diretora geral, onde tudo dentro da empresa precisa de sua aprovação, o filho é responsável pela gerência geral e a filha é a estilista e gerente de criação, onde toda a parte de criação e desenvolvimento das peças fica sob a sua responsabilidade.

4.2 Pontos Fortes e Fracos da Empresa

A seguir são apresentados os pontos fortes e fracos identificados na empresa, a partir da entrevista realizada. Para Oliveira (2010), no diagnóstico organizacional é necessário conhecer os pontos fortes e fracos da empresa, pois são variáveis que normalmente propiciam condições favoráveis e desfavoráveis em relação ao ambiente interno da empresa.

4.2.1 Gestão de Pessoas

Neste aspecto buscou-se identificar como a empresa transmite os valores e princípios para seus funcionários, como é o relacionamento dentro da empresa, se existe e como é o programa de segurança no trabalho e quais as ferramentas que a empresa utiliza para motivação dos funcionários. A gestão de pessoas permite a colaboração eficaz entre os funcionários e o seu desempenho para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, ela funciona como um elemento básico de eficiência dentro das organizações (SILVA, 2017).

A empresa em estudo não possui um quadro de valores explícitos na empresa, mas no dia a dia a empresa busca evidenciar a honestidade em todas as situações, além de sempre expor aos funcionários que o cliente está em primeiro lugar.

O relacionamento com os funcionários é bem agradável e, quase sempre, a comunicação é carregada de espontaneidade e naturalidade. A gestão da empresa busca sempre o bom humor e o respeito na relação com os funcionários, objetivando assim um ambiente de trabalho harmônico e descontraído. Além disso, não existe muita formalidade na comunicação.

Em relação ao processo de recrutamento, a maioria dos funcionários foram contratados por meio de indicações de funcionários e parceiros dentro do nosso segmento. Antes da contratação ocorre sempre uma conversa com o gerente geral, e após isso, eles passam por alguns dias de experiência para serem analisados. Durante estes dias de análise são ouvidos os pares e o gerente de produção e assim o funcionário é contratado ou não.

Infelizmente a empresa ainda não possui um programa estabelecido sobre segurança do trabalho, porém a empresa busca sempre fornecer algum material de segurança, como óculos ou luvas especiais. Mas quase sempre esses materiais são deixados de lado, por questões de desconforto ou falta de costume de uso dos funcionários. Como não existe um programa, a empresa não incentiva, nem fiscaliza o uso dos equipamentos fornecidos. Durante este período de funcionamento da empresa não houve nenhum acidente grave. Em relação às exigências por parte do corpo de bombeiros, estas são sempre cumpridas. Os extintores são revisados e recarregados anualmente.

Em relação à utilização de alguma ferramenta para a motivação dos funcionários identificou-se que como a grande maioria de funcionários são mulheres a empresa busca sempre comemorar as datas comemorativas relacionadas a mulheres (Dia Internacional das

Mulheres e Dia das Mães) de uma forma mais especial, com cartões, flores ou alguma lembrança. Também se comemoram os aniversariantes de cada mês. Porém, fora isso, a empresa não possui nenhuma ferramenta de motivação.

Identificou-se que a empresa precisa implantar uma política de gestão de pessoas buscando um melhor desempenho individual de todos dentro da empresa bem como da empresa em si. Pinheiro (1996) já destacava a importância da gestão de pessoas principalmente em micro e pequenas empresas, pois nestas existe uma ocorrência maior de ineficácia empresarial em decorrência da escassez de políticas de gestão nesta área que é a base da gestão dos recursos humanos.

A Gestão de Pessoas possibilita a aplicação de ferramentas que valorizam o capital humano, pois este é fundamental no que se refere à competitividade, são talentos que precisam de capacitação e desenvolvimento, e isso se dá por meio de implementação de ferramentas objetivando o desempenho individual e grupal (VERGARA, 2000).

4.2.2 Informações e Conhecimento

A empresa possui um sistema operacional fornecido por uma empresa de *software* de João Pessoa, PB, *Softcom*, em que possui apenas as funções mais básicas. O sistema usado é limitado, e não possui um controle detalhado de estoque e nem relatórios gerenciais precisos.

As informações e dados que são utilizados para comparativos e avaliação de desempenho são apenas a de vendas dos últimos 3 ou 4 anos. A empresa não apresenta nenhum programa de treinamento e desenvolvimento de funcionários.

As organizações dependem de informações para seu processo decisório e para tal, ela precisa ser utilizada estrategicamente, é fundamental que a informação seja gerida em favor da sobrevivência e competitividade organizacional (SILVA e TOMAEL, 2007).

As informações são recursos que necessitam e merecem ser geridos. Reis (1993) já defendia que as informações precisam ser gerenciadas e para que esta gestão seja eficaz, é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados.

Para que a empresa em estudo alcance melhores resultados é preciso desenvolver um sistema operacional (*software*) que atenda a todas as necessidades da empresa, que possa ser de fácil acesso a todos os usuários, permitindo assim informações precisas e verdadeiras, dando um suporte às decisões gerenciais. Além disso, deve conter informações de todos os setores da empresa, evitando que o erro de reproduzir algo inválido e não pertinente, comprometendo o processo organizacional.

4.2.3 Processos

A empresa não apresenta nenhum manual de procedimentos, não existe nenhuma padronização, nem instruções pré-estabelecidas para os funcionários, agindo de forma reativa as necessidades da empresa.

Não há nenhum processo de compra padronizado. As compras são realizadas após os modelos que compõem a coleção serem decididos pela estilista juntamente com a proprietária. Após isso, consultam-se os fornecedores sobre a disponibilidade de entrega dos materiais, em seguida tem-se uma reunião com o fornecedor escolhido, a estilista e a proprietária para avaliação das amostras (qualidade, se o tecido desbota, se é pesado ou leve, se o tom é o desejado, se o tecido cede) de tudo o que estiver disponível para a entrega. Simultaneamente, os preços são apresentados e analisados, se a compra é viável, a decisão é de responsabilidade da proprietária. O controle de matéria-prima é feito de maneira informal, existe apenas o lançamento das entradas e saídas.

A Madrecita apresenta algumas falhas, e o controle é feito de forma manual, em relação aos tamanhos, às cores das peças e aos modelos.

O controle de qualidade das peças é realizado pelo gerente de produção e pela acabanteira. O gerente avalia a qualidade na sala de produção, sempre acompanhando e analisando algumas peças no local de produção. Posteriormente na fase de acabamento (onde cortam-se os fios indesejados nas partes internas e externas, onde coloca-se a etiqueta de venda) e passagem de ferro, a acabanteira analisa detalhadamente a peças. Normalmente, as imperfeições são identificadas antes desta etapa, pelo gerente de produção, e ele toma as medidas necessárias para a equipe de costureiras fazer as eventuais correções.

4.3 Oportunidades e ameaças

As ameaças e oportunidades dizem respeito à relação da empresa e o ambiente externo, para Hittet *al.*, (2008) as organizações precisam obter informações, no ambiente externo, sobre seus concorrentes, clientes e outros, a fim de criar sua própria base de conhecimento e capacitações, protegendo contra os efeitos externos. A seguir são apresentadas as oportunidades e ameaças identificadas na empresa em estudo.

4.3.1 Clientes

Através da observação das pessoas influentes no mercado da moda e empresas mais influentes do mercado é que a empresa identifica o que será demandado, de acordo com as tendências de mercado há uma adaptação para uma adaptação ao mercado brasileiro e mais especificamente nordestino, onde impera o público-alvo da empresa. A partir da coleta de informações e inspirações, surgem os produtos, porém, nada clichê, pois as características de modelagens e *design* que a empresa tem, são aplicadas nas peças.

Muitos dos clientes já compram na empresa há algum tempo. Apesar do processo de atendimento e venda ser de responsabilidade da vendedora, todos os clientes têm acesso livre à proprietária, além disso, esta procura sempre algum contato com o cliente, buscando obter um *feedback*, sugestões, solicitações e até mesmo críticas se for o caso.

O processo de vendas se inicia com o agendamento para comparecer ao *showroom*, a partir do momento em que é lançada a coleção. Para os clientes que fazem as compras de forma não presencial, a empresa envia o catálogo digital. Todo esse processo é realizado pela vendedora, e é a partir disso que os clientes fazem os pedidos. Marca-se então a data para entrega/ou envio e pagamento, que geralmente são realizados de forma simultânea.

Não existe um processo de pós-venda bem definido, porém, é muito raro algum tipo de devolução ou queixa. As trocas, quando solicitadas, são realizadas apenas por troca do tamanho e cor da peça, permanecendo sempre o mesmo modelo. Para a empresa em estudo, o cliente está em primeiro lugar, a empresa repassa isso a todos os colaboradores.

Os canais que a empresa utiliza para se comunicar com seus clientes são: telefonemas, *whatsapp*, mídias sociais, *e-mails* e loja física. O site da empresa está atualmente em construção.

Para as vendas fora da grande João Pessoa, os envios são realizados pela transportadora de preferência do cliente e pelo sistema dos Correios. Já os lojistas locais geralmente comparecem à empresa para retirada e pagamento, mas também a empresa faz a entrega, quando solicitada pelo cliente.

Em meio às vastas opções oferecidas pelo mercado, durante o processo de decisão de compra de um produto ou serviço, o consumidor sofre influência de determinados fatores, segundo Kotler (2000), os fatores influenciadores no comportamento de compra são: culturais, sociais, pessoais e psicológicos e nesse processo a empresa precisa conhecer seu cliente para poder trabalhar com políticas voltadas a atender a necessidade de seu computador.

Lopes e Silva (2011) afirmam que no ambiente de constante concorrência no qual se encontram as organizações, entender o comportamento dos consumidores, mesmo que parcialmente, pode fazer com que uma empresa adquira posição de vantagem estratégica em relação a outras, além disso, conhecer melhor o cliente possibilita a construção de bons relacionamentos com os clientes e a possibilidade de satisfazer suas diferentes necessidades.

Portanto, a empresa em estudo precisa aprofundar o conhecimento em relação aos seus clientes, buscando criar uma integração entre o cliente e a empresa, para que assim possa adotar políticas que atendam às necessidades de seus clientes, pois sem clientes não há empresa.

4.3.2 Estratégias e Planos

A empresa em estudo não possui planejamento estratégico, tático e operacional, porém a empresa relatou que está sentindo necessidade desses planejamentos, pois a recessão vem causando impactos fortes a empresa, em que houve uma queda nas vendas. As metas organizacionais são estabelecidas com informalidade entre a proprietária e seus filhos, e estas metas não são repassadas aos funcionários.

A empresa analisa a concorrência através do *feedback* dos seus clientes, eles são muitas vezes clientes dos concorrentes também, tendo em vista que são lojistas multimarcas. A proprietária relatou que os endereços eletrônicos e principalmente as redes sociais são essenciais para a empresa conhecer o que está acontecendo no mercado. As marcas fabricantes, os estilistas, os lançadores de tendências e até mesmo os fornecedores estão praticamente 24 horas por dia se expondo nas mídias digitais.

O processo produtivo da empresa tem uma sequência natural, e também pré-estabelecida pela proprietária de uma forma já entendida e absorvida por todos os funcionários, apesar de não existir um manual.

A captação de idéias e a criação são de responsabilidade da estilista. A vendedora é sempre ouvida, pois ela sabe informar o que está mais na preferência do cliente e também os produtos que os clientes estão procurando. Após a definição do produto, inicia-se a produção e os pedidos das matérias-primas, caso elas ainda não sejam de propriedade da empresa.

A partir disso, inicia-se o processo mais operacional, onde as decisões são tomadas pelo gerente de produção, ele delega as funções dentro do processo de confecção de cada produto.

Cada produto tem suas características de produção específicas, influenciadas pelo tipo de matéria-prima utilizada, pelos tipos de costuras, pelos acabamentos exigidos, etc, é de responsabilidade do gerente de produção alocar os colaboradores mais indicados para cada parte do processo produtivo.

A estratégia empresarial é essencial para o desempenho da empresa alinhando estrategicamente toda a empresa, apresenta-se como um ajustamento necessário, que deve ocorrer entre ambiente, estratégia e recursos (MINTZBERG e QUINN, 2006).

Para Porter (1999), o alinhamento exige uma compreensão das metas e objetivos pelos gestores nos diversos níveis organizacionais, assim como possuir a capacidade de adquirir e distribuir recursos coerentes com as necessidades competitivas da organização.

Segundo Andrews (2001), a falta de estratégia dificulta toda a gestão da empresa pois, sem ela, a empresa não define as principais políticas e planos para a obtenção das metas organizacionais. Sem a definição das metas, toda a empresa fica deficitária, pois ela não tem uma direção a seguir, não tem planejamento, não tem planos definidos o que torna a empresa ineficiente.

4.3.3 Sociedade

Em relação ao aspecto sociedade questionou-se as maiores dificuldade para manter a empresa no mercado, se as leis e mão de obra são um empecilho para o desempenho da empresa, quais as facilidades encontradas e se a empresa realiza alguma ação social.

Devido à recessão que o mercado brasileiro está enfrentando, a empresa em estudo tem sofrido quedas no seu volume de venda e isso tem preocupado a gestão da empresa, a

empresária relatou que neste momento está insegura e com medo de investir, perante a redução do poder de compras do brasileiro, alguns clientes começaram a investir em produtos mais baratos, mesmo que com qualidade inferior.

Já se tratando de clientes de regiões mais afastadas, a empresa identifica que há um maior desinteresse pela marca, pois eles alegam os altos impostos e custos de envio, e acabam buscando produtos dentro do próprio Estado, na tentativa de reduzir os custos de operação (tributações e transportes).

Impostos e encargos altos afetam diretamente a empresa, e de forma negativa. A proprietária entrevistada relatou que: “Além de que não enxergamos o bom uso dessas verbas. A mão de obra também é um pouco restrita, e ao meu ver, essas gerações mais atuais, não estão se preparando para esse tipo de atividade, tanto é que não temos nenhuma costureira jovem. Já nos outros cargos da empresa, temos mais opções de mão de obra dentro do mercado”.

Todos os itens da nossa infra-estrutura, como prédio e maquinários, são de propriedade da empresa. Por ser um empreendimento familiar, a entrevistada relatou que existe uma grande preocupação em não deixar a empresa descapitalizada, e em alguns momentos ela e seus filhos abrem mão dos rendimentos da empresa, pois estes têm outra fonte de renda, possuem uma distribuidora de frango vivo para o abate em frigoríficos.

A empresa desenvolve projetos sociais, em que são feitas doações trimestrais das sobras de material (retalhos) para a associação dos artesãos de um bairro na capital paraibana, todo material doado é utilizado para confecção de vários produtos artesanais, como jogos de toalhas, bonecas de pano, blusas, porta papel, colcha, bolsas, carteiras, pano de prato, acessórios de cama, banho, e até mesmo bijuterias. Algumas vezes por ano, a associação organiza exposições desse material.

Segundo Tidd e Bessant (2015), para que uma empresa possa responder a crise e diminuir os seus aspectos negativos é preciso inovar, quer seja em produtos, serviços, processos ou modelo de negócios. Sendo assim, a empresa precisa inovar para reagir positivamente à recessão no mercado brasileiro e aumentar o volume de vendas.

A inovação permite a empresa se reinventar e entregar um valor novo ao mercado e ao cliente; é uma forma de sobrevivência em tempos adversos, apresentando-se como uma vantagem competitiva, permitindo a empresa sair à frente de seus concorrentes e agregando valor ao cliente, sendo então uma alternativa para superar e sair da crise (OCDE, 2006).

4.3.4 Resultados

Em relação à avaliação final dos resultados, a empresa não possui nenhum padrão, o que existe na organização é apenas um comparativo de vendas do período com o período do ano passado, a empresa não possui nenhuma avaliação de desempenho da empresa, de seus funcionários, nem tão pouco realiza comparativos com a concorrência.

4.4 Análise SWOT

A partir da entrevista realizada com a proprietária, foi possível identificar os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades, em seguida foi realizado a matriz SWOT apresentada no Quadro 2. A partir da análise SWOT, foram propostas ações para melhorar o desempenho da empresa.

Quadro 2 – Matriz Swot da empresa em estudo

	Ambiente Interno	Ambiente externo
Pontos Fortes	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Qualidade dos produtos; Preço acessível; Identidade da marca.</p>	<p>Oportunidades:</p> <p>Vendas via <i>e-commerce</i>; Criação de loja Virtual; Crescimento das classes C e D.</p>
Pontos Fracos	<p>Pontos Fracos:</p> <p>Inexistência de estratégias; Falta de planejamento estratégico.</p>	<p>Ameaças:</p> <p>Concorrências de loja virtual; Facilidade de entrada no mercado de outras marcas.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os pontos fortes identificados na empresa em estudo são: qualidade dos produtos; preço acessível e identidade da marca. Os produtos desenvolvidos pela empresa possuem uma qualidade e um bom acabamento em suas peças, o controle de qualidade é feito de maneira manual e conforme já mencionado, as peças passam pela fiscalização do gerente de produção e acabanteira, dessa forma, só as peças que estão sem nenhuma falha vão para a venda, o

que gera um custo à empresa, pois as peças com avaria voltam à linha de produção, objetivando assim atender o seu cliente com a melhor qualidade possível.

Biégas e Cardoso (2011) afirmam que as empresas de confecções se mantêm no mercado, alicerçadas pela qualidade de seus produtos, apesar de apresentarem baixo uso das tradicionais ferramentas de gestão da qualidade, neste setor o cliente se vê atraído pela qualidade e segurança no uso de roupas com um bom acabamento. Para tal, sugere-se que a empresa estabeleça uma gestão de qualidade dos seus produtos, estabelecendo um padrão de controle desde a compra da matéria-prima até o produto final.

Pereira e Melo (2013) em seu estudo sobre a sistemática de gestão da qualidade em empresas têxteis, afirmam que a utilização de ferramentas, práticas e técnicas da qualidade ainda é considerada um desafio para grande parte da indústria têxtil brasileira, porém a implantação de tais ferramentas apresenta-se como um fator de sucesso para a organização, pois é possível a identificação dos problemas e solução dos mesmos de forma rápida e eficiente.

A Empresa em estudo trabalha com preços acessíveis quando comparados com marcas do mesmo segmento de mercado que oferecem produtos substitutos, sendo assim a empresa identifica como um ponto forte, pois o cliente tem uma peça de qualidade a um preço mais baixo que o de mercado, buscando assim a atingir clientes de classe média.

Sugere-se que a empresa busque evidenciar para os seus clientes a sua qualidade e o seu preço acessível, podendo transformar esses pontos fortes em propagandas, o que informa o cliente e ao mesmo tempo o aproxima da empresa. Bruno (2016) afirma que o preço acessível é uma vantagem competitiva no mercado têxtil, levando em consideração à qualidade das roupas e o atendimento as necessidades do consumidor.

A identidade da marca é algo muito forte, em que a empresa busca trabalhar com peças que tenham algum diferencial, que seja um tipo de tecido ou um *design*, esta prática vem dando certo no mercado, pois é recorrente o número de clientes que chegam à empresa relatando reconheceu um produto desta marca, mesmo antes de conferir a etiqueta.

Segundo Raslan (2014) a identidade da marca torna-se eficaz quando adquire compromisso com a qualidade, alcançando a conscientização do cliente. E, para tal, o autor sugere que a identidade seja reafirmada por ações de promoção, utilizando-a como um ponto positivo, objetivando conquistar a fidelidade do cliente.

Em relação aos pontos fracos identificados na empresa tem-se: inexistência de estratégias e a falta de planejamento estratégico. A empresa não possui um planejamento estratégico definido, sendo assim ela não possui estratégias que garantam um posicionamento de mercado, permitam a administração de a empresa conhecer de forma mais acentuada a gestão da empresa, o que gera grandes dificuldades não só na gestão, como também aumento de custos, pois não existe um planejamento dos custos de produção, desconhecimento das dificuldades vivenciadas na empresa. A falta do planejamento estratégico e do estabelecimento de estratégias deixa a empresa mais vulnerável às crises e problemas de mercado, pois demoram mais a entender o momento e a responder ao mercado.

Em sua pesquisa Ponte, Nascimento e Botelho (2014) afirmam que o planejamento estratégico é o processo que define o caminho a ser tomado pela organização e como deve ser trilhado, proporcionando à organização uma oportunidade de aumentar o nível de conhecimento em relação ao mercado e, por conseguinte, de estar sempre à frente na busca da excelência na comercialização de produtos e na prestação de serviços.

Sugere-se como ação para este ponto fraco, que a empresa estabeleça o seu planejamento estratégico, envolvendo toda a empresa. A empresa pode seguir o planejamento estratégico sugerido por Tavares (2010), que deve conter: a visão estratégica da empresa, alinhamento da missão com e os princípios da empresa, adaptação da tendência de globalização, domínio da tecnologia de informação e compreensão das mudanças em fatores de oportunidades.

A partir da análise SWOT foi possível identificar as seguintes oportunidades: vendas via *e-commerce*; criação de loja virtual; crescimento das classes C e D. As vendas por meio do comércio eletrônico pode ser uma grande oportunidade para a empresa por oferecer mais conforto e comodidade aos clientes, além disso a criação da loja virtual vai favorecer a empresa e os clientes. A empresa, pois vão reduzir custos, em que a loja virtual não tem grandes custos físicos como a loja física, além de ter uma aproximação com o cliente, está disponível para compra as 24h, além de alcançar novos clientes, pois não haverá a limitação física. E, para os clientes, essa prática vai trazer mais comodidade, praticidade e acesso mais rápido a empresa.

Segundo Carneiro (2017), o *e-commerce* é uma alternativa para a indústria têxtil, o comércio eletrônico é visto como uma grande oportunidade de aumentar as vendas, aproximar o cliente e diminuir custos, além disso, permite ampliar o alcance de novos clientes. Diante

disso, sugere-se que a empresa invista nesse tipo de comércio que está em crescimento, e que cada vez mais os clientes estão buscando-o, apresentando como uma oportunidade de mercado.

Já em relação às ameaças identificadas tem-se a concorrência de loja virtual e a facilidade de entrada no mercado de outras marcas. O consumidor busca cada vez mais comodidade e com isso muitas das vezes preferem comprar via loja virtual, pois de onde estão tem acesso a consultar as peças disponíveis e visualizar as roupas, além de poder fazer o pedido e recebê-lo onde desejar. Dessa forma a loja virtual apresenta-se como uma ameaça, pois este canal de venda está ganhando cada vez mais a preferência dos lojistas e consumidores normais.

Além disso, o segmento de confecções não apresenta nenhum tipo de restrição à sua entrada, o que facilita o surgimento constante de novas empresas que vendem produtos substitutos ao da empresa estudada, para tal a empresa precisa estudar cada vez mais o mercado para poder oferecer uma resposta e uma inovação no mercado de confecções.

O SEBRAE (2016) afirma que no mercado de confecção têxtil apresenta-se como uma facilidade de entrada, onde não há restrições e a concorrência surge diariamente, necessitando assim que as empresas que atuam neste mercado precisam estar atentas à concorrência, clientes, mudanças no ambiente externo, bem como precisam conhecer seus pontos fortes e fracos, buscando assim minimizar os pontos fracos e otimizar os pontos fortes.

Sugere-se que a empresa formalize a gestão, por meio de padronização dos processos internos, definição de tarefas, criação e desenvolvimento do planejamento estratégico, bem como a intenção estratégica da empresa. É preciso que a empresa se conheça interna e externamente, reagindo ao mercado de forma rápida e ágil, evitando assim perdas de produtividade, diminuição de vendas, dificuldade de gestão, quedas do lucro e decréscimo em níveis de mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico organizacional permite a empresa conhecer melhor sua gestão, bem como identificar os aspectos favoráveis e desfavoráveis existentes dentro e fora da organização. Por meio desta ferramenta é possível obter informações estratégicas e relevantes da empresa, possibilitando o desenvolvimento de medidas mitigadoras que possam agir diretamente no processo ou no problema, objetivando um melhor desempenho organizacional.

O presente trabalho se propôs a realizar um diagnóstico organizacional em uma empresa familiar, do setor industrial de confecções na cidade de João Pessoa, para tal foi feita uma observação e uma entrevista com a proprietária a fim de conhecer a realidade da empresa.

Respondendo ao primeiro objetivo específico, a empresa em estudo caracteriza-se por ser uma empresa que preza pelo atendimento de qualidade aos seus clientes, procura sempre inovar em seus modelos, está atenta e segue as tendências de moda, para a empresa o cliente está em primeiro lugar e esta sempre busca atender as necessidades do cliente, se adaptando a sua disponibilidade. A empresa possui um ambiente de trabalho harmonioso e a gestão é compartilhada entre os familiares, a mãe proprietária e dois filhos.

Respondendo o segundo objetivo, tem-se que os pontos fortes da empresa são: relacionamento com os funcionários, ambiente de trabalho harmônico e descontraído, motivação dos funcionários através de comemoração alusiva às datas comemorativas (Dia Internacional das Mulheres e Dia das Mães), pois a maioria dos funcionários são mulheres. Já os pontos fracos identificados são: informalidade na comunicação, inexistência de um programa de segurança do trabalho, falta de política de gestão de pessoas, sistema operacional limitado, carência de um manual de processos.

O terceiro objetivo específico foi atingido, em que se identificaram as seguintes ameaças: ausência de planejamento estratégico e definição estratégica, altos impostos e custos de envio, falta de mão de obra, inexistência de avaliação de resultados, carência de um padrão de avaliação de desempenho e ausência de ferramentas de análise de mercado. Em relação as oportunidades identificadas tem-se: modelagem e *design* de peças exclusivos da marca, atendimento de qualidade e personalizado, atendimento a necessidade do cliente.

O quarto objetivo foi atingido, a partir da matriz SWOT propõe-se que: a empresa em estudo adote um sistema de gestão de qualidade, pois atualmente tal processo é feito de forma manual; procure evidenciar os preços acessíveis através de ações de propagandas em que

sejam expostos ao cliente a qualidade e os preços acessíveis como diferencial de mercado; defina e estabeleça um planejamento estratégico que abranja a visão estratégica da empresa, alinhamento da missão com e os princípios da empresa, adaptação da tendência de globalização, domínio da tecnologia de informação e compreensão das mudanças em fatores de oportunidades; crie um loja virtual e direcione um parte de suas vendas por meio do comercio eletrônico, oferecendo maior conforto e comodidade aos clientes, diminuindo custos e aproximando o cliente da empresa. Sugere-se ainda que a empresa adote um modelo de gestão, através da padronização dos processos internos, definição de tarefas, estabelecimento de metas organizacionais e que realize periodicamente um diagnóstico organizacional buscando conhecer melhor os aspectos positivos e negativos da empresa, bem como a sua limitação.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, W. S.; SACK, R. J. **Accounting education: charting the course through a perilous future.** Accounting Education Series, n. 16, 2000.

ALBUQUERQUE, Jessé Valente et al. Utilização Da Análise Swot Para A Elaboração Da Estratégia Mercadológica. **Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional**, v. 5, n. 1, 2017.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDREWS, K. R. **O conceito de estratégia empresarial.** In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 58-64, 2001.

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

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARRUECO, Fernando Mauro; PERROTTI, Paulo Salvador Ribeiro; LERNER, Walter. **Empresas familiares: aspectos jurídicos e estratégias para uma boa gestão.** São Paulo: IOB Thomson, 2007.

BERTI, Anélio. **Contabilidade Geral.** São Paulo: Ícone, 2001.

BIÉGAS, S.; CARDOSO, P. M. M. **Aplicação da ISO 4915 e ISO 4196 no desenvolvimento do produto de vestuário.** In: SEMANA DAS ENGENHARIAS DA UEM, 4, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM, 2005.

BRAUN, Adeli Beatriz et al. **Análise de uma Empresa Familiar: um Estudo da Gestão de uma Granja Localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia,** 2011.

BRUNO, F. S.; **A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção: a visão de futuro para 2030.** São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2016.

CARNEIRO, G. **E-commerce é alternativa para indústria têxtil e de vestuário.** 2017. Disponível em: <https://www.folhadelondrina.com.br/economia/e-commerce-e-alternativa-para-industria-textil-e-de-vestuario-971933.html> Acessado em 13 de abril de 2018.

CASILLAS-BUENO, J. C.; DÍAZ-FERNÁNDEZ, C.; VÁSQUEZ-SÁNCHEZ, A.. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CORREIA, R. B., Gomes, S. M. S., Bruni, A. L., & Albuquerque, K. S. L. S. (2011). Um estudo empírico sobre ciclo de vida e estágios organizacionais. **Anais Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, 11, São Paulo, SP, Brasil.

COSTA, J. G. C.. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão. **Revista Adcontar**, Belém, 2004.

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

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DONNELEY, Robert. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. Junho de 1967.

ESTRADA, R. J. S.; SILVA, R. B.; FRAZZON, L. S. O diagnóstico empresarial como suporte ao planejamento estratégico. **XXXII Encontro nacional de engenharia de produção**, 2012.

FELICIANO, M. Experiência de Estágio Organizacional: Análise Diagnóstica em uma empresa de Bauru. **In**: CANÊO, L. C.; GOULART JUNIOR, E.; LUNARDELLI, M. C. F. (Orgs.). **Primeiros Passos Rumo a Práticas Emergentes: relatos de experiência de estágio**. Bauru: Joarte, 2000.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégica de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, J.E.L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n. 3, p.10-19, jul./set. 1997.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, SP, 2000.

GONÇALVES, C. A., MEIRELLES, A. M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo : Atlas, 2004.

GROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KÁTIA, M.F. E.; MARIA, C. F. O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **RAC**, v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a Edição do Novo Milênio – 10. ed. São Paulo – Ed. Prentice Hall, 2000.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOPES, E. L.; SILVA, D. Modelos Integrativos do Comportamento do Consumidor: uma Revisão Teórica. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 3, p. 3-23, 2011.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MCKINSEY. **Raising Ukraine productivity: banking sector as an engine for growth**. Retrieved May 15, 2016.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2016.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009.

OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3. ed., 2006.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010

OLIVEIRA, D. P.R. de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Oliveira, A. C.; **Empresa Familiar - Sua Importância Econômica e Social**. MBA em Marketing Estratégico. Faculdade ESAMC- Uberlândia. 2017.

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

PALUDO, A. V. PROCOPIUCK. Mario. **Planejamento Governamental: referencial teórico, conceitual e prático.** São Paulo: Atlas S.A, 2011.

PALUDO, A. V. **Orçamento público e administração financeira e orçamentária.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PECANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B. de. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema se a gestão é profissional? **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 126-135, jul/set, 2015.

PEDROSA, J.C. **Diagnóstico: Entendendo a crise.** 2004. Disponível em: <http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=365> Acesso em 20 de abril de 2018.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte.** 1996. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo-SP. 1996.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PEREIRA, Fernando Flávio Pessôa. et al. **A Prática da Gestão do Conhecimento em Empresas Públicas.** 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2002.

PEREIRA, A. T. A.; MELO, M. **Sistemática de Gestão da Qualidade em Empresas Têxteis com Base na Integração de Normas, Técnicas e Ferramentas.** Anais...XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, BA, Brasil, 08 a 11 de outubro de 2013.

PERILLO, Mara. **A importância do diagnóstico organizacional.** 2009. Recanto das letras. Disponível em: <<https://www.recantodasletras.com.br/artigos/1715198>> Acesso em: 18 mar.2012.

PONTE, M. H.; NASCIMENTO. R. F.; BOTELHO, M. S. **O Planejamento Estratégico e os Impactos de Suas Práticas: um Estudo na Empresa X.** XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.

PORTER, M, **Estratégia Competitiva.** Campus, 2005.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL Ltda. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/setores-atividade/empresas-familiares.html>> Acessado em 13 de abril de 2018.

RASLEN, E. M. S.; **Posicionamento, identidade e visibilidade da marca.** Rizoma, Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 1, p. 136, julho, 2014.

REIS, Carlos. **Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação.** Lisboa: Presença, 1993.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RICCA, Domingos.; **95% das empresas familiares são extintas no processo de sucessão à segunda ou terceira geração.** 2016. Disponível: <<https://vanzolini.org.br/noticia/95-das-empresas-familiares-sao-extintas-no-processo-de-sucessao-segunda-ou-terceira-geracao/>> Acessado em 30 de abril de 2018.

RIOS, J.P. SUAREZ, X.L.M. JIMENEZ, I.V. **Design and diagnosis for viable organizations in practice: university urban planning.** Kybernetes. Vol. 41 No. 3/4, pp. 291- 317, 2012.

RUIZ, Roberto, **Gestão estratégica: uma análise da implementação em uma empresa de energia de grande porte.** 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração).Fundação cultural Pedro Leopoldo, 2003

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

SILVA, A. A.; SALMONT, N.; BARBOSA, V. A.; RABELO, M.; BAPTISTA, J. A. A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. **VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011.

SILVA, Andréia Aparecida et al. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 8, 2011.

SILVA,T. E.; TOMAEL, M. I. **A Gestão Da Informação Nas Organizações.** Inf. Londrina , v. 12 , n . 2 , j u l / d e z . 2007.

SILVA, S. M. da.; YAMAGUCHI,C. K.; Vieira, A. C. P.; **Perspectivas da EcoInovação nas Organizações. I Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior.** Criciúma-SC. 2017.

SEBRAE. **Dicas para vendedores autônomos de roupas.** (2016). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/dicas-para-vendedores-autonomos-de-roupas,84a88b88ba73e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acessado em: 15 de abril de 2018.

SOUZA, M. A. de. **Micro e Pequena Empresa Familiar: Uma análise dos fatores prejudiciais ao seu desenvolvimento.** 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz Fora- MG, 2013.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da Inovação-5.** ed. Bookman. Porto Alegre. 2015.

VER VALEN, L. N. **A gestão de micro e pequenas empresas familiares**. 2014. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) Faculdade de Pindamonhangaba. Pindamonhangaba-SP, 2014.

VIEIRA, Flávia Regina Czarneskiet al. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. 2002. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

VIEIRA, Luiz Gustavo Dutra et al. **Aplicação de diagnóstico organizacional: um melhoramento do processo de produção de uma barbearia**. 2017. Trabalho de Conclusão de curso. (graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis- SC, 2017.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A PROPRIETÁRIA DA EMPRESA EM ESTUDO

1. LIDERANÇA

- a) Como a empresa transmite os valores e princípios para seus funcionários?
- b) Como é o relacionamento com os funcionários?
- c) Como funciona o processo de recrutamento e seleção de funcionários?
- d) Fale um pouco sobre programa de segurança no trabalho.
- e) Quais as ferramentas que a empresa utiliza para motivação dos funcionários?

2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

- a) A empresa possui planejamento estratégico?
- b) A empresa tem estratégias e metas definidas? Elas são definidas formalmente? Os funcionários conhecem essas metas?
- c) Como a empresa analisa a concorrência?
- d) Como a empresa organiza a parte operacional (processo produtivo)?

3. CLIENTES

- a) Como a empresa identifica o cliente de cada produto?
- b) Como se dá o relacionamento com o cliente (desde a chegada ou pedido até o pós-venda)?
- c) Cliente tem sempre razão? Cliente em primeiro lugar?
- d) Quais os canais que a empresa utiliza para se comunicar com seus clientes?
- e) Quais os canais de distribuição?

4. SOCIEDADE

- a) Quais as maiores dificuldades enfrentadas para manter a empresa ativa no mercado?
- b) As leis e mão de obra são um empecilho?
- c) Quais as facilidades que ajudam na sobrevivência da empresa?
- d) A empresa faz ações sociais?

5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

- a) A empresa tem um sistema de informação definido?

- b) Como as informações/dados são utilizadas para melhorar e avaliar o desempenho organizacional?
- c) Existe algum programa de treinamento e desenvolvimento de funcionários?

6. PROCESSOS

- a) Existe um manual de procedimentos?
- b) Como funciona o processo de compra dos materiais e equipamentos utilizados?
- c) A empresa faz o controle de estoque?
- d) Como é feita o controle de qualidade das peças produzidas?

7. RESULTADOS

- a) É feita uma avaliação final dos resultados? São comparados com a concorrência?
- b) Como é feita a avaliação de desempenho da empresa?

8. ANÁLISE SWOT

- a) Na sua opinião, quais são os pontos fortes da empresa?
- b) Quais oportunidades te fazem investir no seu negócio?
- c) Na sua opinião, quais são os pontos fracos da empresa?
- d) Quais as principais ameaças enfrentadas pela empresa?