



AUTORRENOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: PROPOSITURA DE UM PLANO DE AÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA NO SEGMENTO FERRAGENS E FERRAMENTAS LOCALIZADA EM DIONISIO CERQUEIRA- SC

ORGANIZATIONAL SELF-RENEWAL: PROPOSING AN ACTION PLAN IN A SMALL COMPANY IN THE HARDWARE AND TOOLS SEGMENT LOCATED IN DIONISIO CERQUEIRA- SC

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Bruna Kehl Saldanha, UNETRI Faculdades, Brasil, kehlbruna42@gmail.com

Dara Vitória da Silva, UNETRI Faculdades, Brasil, dara98dasilva@gmail.com

Gustavo Gabriel de Bortoli, UNETRI Faculdades, Brasil, bortolig77@gmail.com

Dra. Raquel Antônia Sabadin Schmidt, UNETRI Faculdades, Brasil, raquel_antonia@hotmail.com

Resumo

Com a aceleração da mudança das tecnologias, bem como o modo de agir dos concorrentes, consumidores, mercado e economia tem afetado na escolha dos processos de gestão adotados pelas organizações. Nesse sentido, o objetivo geral desse artigo dar-se-á pela propositura de um plano de ação em uma empresa do seguimento ferragens e ferramentas localizada no município de Dionísio Cerqueira – SC, afim de auxiliar a empresa a melhorar alguns pontos que merecem mais atenção, impactando no seu desempenho. O trabalho desenvolvido adotou a metodologia de estudo de artigos científicos, relacionados aos temas: Processos de gestão, Gestão e Gestão estratégica, Principais ferramentas de gestão, Diagnóstico organizacional, Plano de ação e Diferencial competitivo, bem como o levantamento de dados feito a partir da visita *in loco*. Verificou-se que a empresa possui várias ferramentas e um bom alinhamento de seus processos, fazendo com que a mesma possuísse um diferencial competitivo com relação aos seus concorrentes. Levando-se em consideração o objetivo do artigo, conclui-se que a construção desse trabalho deu-se pelas necessidades apresentadas pela empresa estudada, sendo que o plano proposto pode ser útil para as demais organizações que obtêm familiaridade em alguns aspectos.

Palavras-chave: Plano de ação; Gestão; Processo de Gestão; Diferencial Competitivo; Estratégias.

Abstract

With the acceleration of technology change, as well as the way in which competitors, consumers, the market and the economy act, has affected the choice of management processes adopted by organizations. In this sense, the general objective of this article will be the proposition of an action plan in a hardware and tools company located in the municipality of Dionísio Cerqueira - SC, in order to help the company to improve some points that deserve more attention, impacting its performance. The developed work adopted the methodology of study of scientific articles, related to the themes: Management processes, Management and strategic management, Main management tools, Organizational diagnosis, Action plan and Competitive differential, as well as the survey of data based on

the visit on site. It was found that the company has several tools and a good alignment of its processes, making it have a competitive differential in relation to its competitors. Taking into account the objective of the article, it is concluded that the construction of this work took place due to the needs presented by the studied company, and the proposed plan can be useful for other organizations that obtain familiarity in some aspects.

Keywords: *Action plan; Management; Management Process; Competitive Advantage; Strategies.*

1. INTRODUÇÃO

As organizações foram e são constantemente impactadas por crises e situações que as tiram da sua zona de conforto e são desafiadas constantemente a autorrenovação no campo organizacional de gestão; neste anseio o estudo evidencia os aspectos relevantes acerca dos processos de gestão organizacional, com o intuito de promover a alavancagem competitiva. Corroborando Alves (2011), competitividade é, portanto, o resultado do desempenho de uma empresa em comparação aos seus concorrentes, baseada em uma exploração adequada dos recursos disponíveis.

Nesse sentido, a influência que os cenários existentes exercem sobre organização, moldam-na constantemente, logo, o estudo e a análise dos cenários ao qual ela está inserida é de suma importância, pois é através dele que pode-se traçar um plano de ação influenciando diretamente nos processos de gestão os quais ajudam na tomada de decisão.

Os processos de gestão surgem como um meio de atender várias necessidades da empresa, desde ser transparente com os *stakeholders* até como melhorar o relacionamento com os clientes, por conta disso os mesmos auxiliam os tomadores de decisões para que haja um percentual de assertividade mais próximo do esperado.

Cada vez mais os processos devem ser pautados pela gestão das informações, e esta por sua vez contempla todas as áreas da empresa, considerando que a informação é fundamental para os fazeres de todas as rotinas empresariais. (VALENTIM, 2010)

Dentro dessa perspectiva, o processo de gestão define cada passo das etapas de decisões em uma organização, considerando planejamento, execução e objetivo.

Neste norte, nosso *objetivo geral* consiste em propor um plano de ação a partir dos resultados apresentados pela aplicação diagnóstica organizacional, considerando os processos de gestão e os indicadores de resultado, em uma empresa do segmento varejista de ferragens e materiais de construção, localizada no município de Dionísio Cerqueira – SC.

Para o alcance do objetivo geral definimos os meios que se traduzem pelos nossos *objetivos específicos*: (a) Evidenciar os fundamentos teóricos norteadores do respectivo estudo, a considerar: processo de gestão, gestão e gestão estratégica, principais ferramentas de gestão, diagnóstico organizacional, plano de ação, diferencial competitivo; (b) Identificar a partir de um diagnóstico organizacional os indicadores de resultado que servirão de base para compor um plano de ação sugestivo; (c) Propor um plano de ação descritivo com pontos-chaves a serem trabalhados em estudos futuros; (d) Evidenciar os principais pontos positivos e que merecem atenção na investigação.

Nota-se que as empresas sofrem constantemente em decorrência das mudanças econômicas e de mercado, e que um bom gerenciamento pode ser um diferencial de progresso

em relação a concorrência, a partir do momento em que se tem um planejamento estratégico, trazendo uma significância ainda maior ao tema abordado.

Em suma, justifica-se a importância desse trabalho, na forma de auxiliar as empresas a estabelecer processos de gestão, bem como fazer uso das mais variadas ferramentas que são disponibilizadas. Pois, um processo de gestão bem elaborado reflete diretamente na produtividade e eficiência da administração da empresa, agilizando o gerenciamento em todos os âmbitos das atividades, possibilitando meios de se diferenciar e crescer no mercado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os pequenos negócios possuem um papel de suma importância na economia brasileira, para a abertura de uma empresa, um estudo com afinco deve ser realizado. O seu sucesso está atrelado a muitos pontos-chaves, como o estudo de seu público-alvo, o local onde o imóvel ficará localizado, a metodologia dos processos que serão tomadas, o estudo do mercado e a equipe com a qual vai trabalhar deve estar alinhada e incorporada à cultura da organização que pode ser traduzido pela elaboração de um *business plan*.

Esses processos para a tomada de decisão contribuem para a expansão contínua e sobrevivência de uma empresa, visto que ao obter a compreensão e o conhecimento sobre o ambiente na qual estão inseridas, a mesma identifica os pontos positivos e negativos, deste modo, a organização conseguirá obter mais segurança para os possíveis cenários futuros.

2.1 GESTÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA

O conceito de gestão remete à administração de recursos já existentes em um ambiente, podendo ser eles materiais, financeiros ou tecnológicos, onde o principal objetivo é direcioná-los de forma que se possa obter um melhor desempenho. (STRAUHS et al., 2012)

A gestão é um instrumento de ações e medidas que visam a prevenção e a continuidade das operações exercidas pelas organizações, refletindo diretamente na sua visão, missão e valores.

Nesse sentido, é possível observar que a maioria dos acontecimentos e dificuldades são resultados da ausência de uma gestão bem estruturada e assim, torna-se impossível alcançar os objetivos esperados. Portanto, vale salientar a importância da busca constante por novas estratégias que vão além da gestão, definindo então uma gestão estratégica, não limitando-se apenas a determinar os objetivos, mas como as empresas os alcançarão.

Logo, a gestão e a gestão estratégica são indispensáveis para as organizações, sendo uma das principais responsabilidades dos administradores. De acordo com Liam Fahey (1999, apud Herrero p. 03), a gestão estratégica visa “estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje” possibilitando a identificação dos aspectos positivos e negativos presentes no ambiente, aproveitando as oportunidades de crescimento e melhoria, focando na maximização dos lucros e diminuição dos custos.

2.2 PROCESSOS DE GESTÃO

Segundo evidencia Catelli (1999) as empresas necessitam seguir um processo de gestão que seja estruturado considerando: ciclo planejamento, execução e controle; vez que na

fase do planejamento, faz-se necessário prever os cenários, bem como identificar ameaças e oportunidades, para poder assim elaborar estratégias de ação; estabelecidos os cenários, diretrizes estratégicas e as políticas a empresa define: produtos, preços, volumes, tecnologias, (...), o que caracteriza a necessidade de planejamento da operação; uma vez realizadas essas operações, termina-se a fase do processo de gestão, de toda sorte, ao garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com os planos estabelecidos, configura-se a fase do controle.

De certo, que tão quanto mais dinâmica será uma empresa, quanto melhores e mais adequadas forem às informações que os gestores dispõem para quando da tomada de decisão. (CASSARRO, 1998)

Ainda ensinam os teóricos Catelli (1999) e Cassaro (1998) que o processo de gestão é composto das seguintes fases: planejamento, controle e execução, e cada uma dessas fases e sistemas se caracterizam pelo planejamento estratégico (assegura o cumprimento da missão da empresa), planejamento operacional (ações para implementação de um plano de ação), a execução (recursos consumidos e os produtos gerados), o controle (avaliação de desempenho considerando cada parte e o todo) e sistemas de informações para a tomada de decisão.

2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia pode ser entendida como um conjunto de ações definidas com o propósito de atender as necessidades, essa é uma maneira de criar técnicas ou procedimentos de forma significativa e ao mesmo tempo competitiva. Estratégia competitiva, de acordo com Porter (1980 apud Oliveira, 2004, p. 11), é o “conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico [...] e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”.

Em vista disso, as adaptações para a construção estratégica e uma boa colocação no mercado, ainda que difíceis, são fundamentais para o sucesso, pois as empresas sempre estão em busca por soluções, ou seja, à procura de suposições plausíveis para as eventuais incertezas que podem vir a refletir na estrutura da organização, logo a estratégia está voltada não apenas na desenvoltura da organização depois de instalada, mas desde sua abertura.

Uma empresa com estratégias bem estruturadas, estabelecem seu público alvo, sua localização, seus objetivos, metas, planejamento orçamentário, dentre outros aspectos que interfiram diretamente nas tomadas de decisões dos administradores.

No entanto, um ponto chave para o sucesso de uma empresa, depende da escolha da estratégia de seu plano de vendas, sejam estes produtos ou serviços, os empresários não devem superestimar (criar estratégias que acabam não atendendo as expectativas esperadas) ou sub dimensionar (criar estratégias que superam as expectativas esperadas, fazendo com que as organizações não consigam atender a demanda de seus produtos e serviços, ou acabem por diminuir a qualidade dos mesmos) os planos de seu negócio, pois isso acabará prejudicando o *know how* atual ou futuro da organização.

Faller e Almeida (2014) corroboram pontuando que o resultado do estudo estratégico detalhado de mercado concede a empresa o conhecimento prévio sobre situações que podem ou

não ocorrer, já que as informações são baseadas em projeções reais do negócio, direcionando o melhor caminho, afim de torná-lo estável e capaz de se sobressair em meio as incertezas.

2.4 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO

As ferramentas de gestão, como pontua Freitas (2017), são usadas para a obtenção de controle a respeito das atividades desempenhadas dentro de uma organização, afinal, gerir vários setores, estabelecer estratégias, acompanhar e direcionar equipes é um grande desafio. Ainda conforme Freitas (2017), muitas empresas utilizam as ferramentas de gestão de forma incorreta, apenas para suprir necessidades imediatas, sem realmente considerar a solução permanente das mesmas. Por conta disso, há um entendimento real sobre como o uso incorreto pode comprometer o sucesso da organização. Corroborado por Schmidt (2017 apud Oliveira et al., 2015), realmente existem dificuldades claras nas tomadas de decisões, que por sua vez acabam por provocar ineficiências nos processos estratégicos e nos resultados; a falta de conhecimento e habilidades são a grande razão para o insucesso empresarial.

Todos os negócios sofrem riscos, dessa forma as ferramentas de gestão são métodos capazes de amenizar esses riscos, além de auxiliarem em todos os processos do negócio de maneira assertiva. As ferramentas de gestão, além de minimizar os custos e aumentar a produtividade de todos, oferecem uma análise das melhores práticas a serem adotadas. Desse modo, podemos destacar algumas das ferramentas de gestão que são fundamentais para as empresas.

2.4.1 Cenários Organizacionais

É preciso reconhecer cenários organizacionais devido a sua importância, pois conforme corrobora Schwartz (2000), cenários são instrumentos capazes de nos auxiliar a ter uma visão mais ampla sobre as mudanças que ocorrem frequentemente em nosso ambiente. Dessa forma, seremos capazes de discerni-las e nos moldar junto delas.

2.4.2 Diagnóstico Organizacional

No meio empresarial onde a concorrência é acirrada, os gestores precisam realizar frequentemente ações que visam a sustentabilidade da empresa, sustentabilidade no sentido de se manter ativa no mercado, motivada por essas variáveis, o diagnóstico organizacional vem apresentando-se como função fundamental de trazer ao conhecimento dos gestores uma prévia sobre a saúde da empresa em seus vários aspectos, em que pese, o conhecimento e a informação se tornam um trunfo indispensável para as organizações.

Corroborado pelo entendimento Coopers e Lybrand (1996, p.119 apud Acosta, 2010, p.13): “o diagnóstico de uma empresa é a atividade de, usando a experiência de um analista e uma metodologia conveniente, melhorar o conhecimento sobre a empresa para, a partir daí, indicar soluções adequadas para as questões levantadas”.

O diagnóstico é um conjunto de informações a respeito do negócio, com o intuito de motivar as avaliações profundas e buscar minúcias de informações sobre cada processo e trazer inovação às organizações, encontrando as soluções mais precisas para a problematização existente e ao mesmo tempo alavancar e aprimorar os pontos em que a empresa já se destaca.

2.4.3 Plano De Ação

O plano de ação está diretamente ligado aos objetivos organizacionais, logo os empreendedores devem listar suas ações e as respectivas formas de execução. De acordo com o Exército Brasileiro (2008, p.56 apud Santos e Piurcosk, 2018, p.09), “o Plano de Ação define as tarefas a realizar, os responsáveis, o período, a área evolutiva, os custos e a estratégia adotada”.

Nessa mesma linha de raciocínio, o plano de ação é um instrumento de gestão capaz de elaborar ações estratégicas, afim de solucionar os gargalos existentes, buscando direcionar o processo por etapas, delegando de forma eficiente como e quando as funções serão desempenhadas e por quem serão executadas.

Sendo assim, o plano de ação deve estar bem estabelecido e claramente visível, permitindo que haja eventuais mudanças, fazendo com que as empresas estejam em constante aprimoramento, de modo a suprir as demandas da organização, facilitando o alcance das metas.

2.4.4 Análise Swot

Conforme explica Oliveira (2021) a análise Swot também conhecida como Análise FOFA que significam: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, é uma das ferramentas de gestão e de planejamento estratégico, que visa analisar o ambiente interno e externo da organização com intuito de identificar os principais riscos em que está sujeita, mas também as oportunidades que as cercam e muitas das vezes passam despercebidas.

2.5 DIFERENCIAL COMPETITIVO

A capacidade competitiva das organizações, torna-se fundamental para o desenvolvimento e um melhor desempenho futuro, assim sendo necessário um estudo aprofundado a respeito do mercado em que a mesma está inserida, visto que uma das principais responsabilidades do gestor de operações é saber como ocorrem as tarefas na organização e assim conseguir tomar decisões para que a empresa tenha um desempenho superior as demais, traçando assim, um diferencial competitivo.

Então a empresa deve, primeiramente, satisfazer o padrão mínimo exigido pela sociedade, ou seja, atender as necessidades básicas de seus clientes, para posteriormente diferenciar-se dos demais concorrentes. Para Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009, apud Girardi e Mattos, 2011) há cinco critérios que são de suma importância e destacam o diferencial competitivo de uma entidade: Custo, Qualidade, Desempenho de Entrega, Flexibilidade e Capacidade de Inovação.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento inicial do trabalho foi feito um estudo detalhado sobre cada tópico citado no referencial teórico, tendo a metodologia para investigação classificada como qualitativa, quanto a delimitação do estudo temos por *caracterização* a empresa que passamos a denominar de X, de pequeno porte, estabelecida em Dionísio Cerqueira – SC, cuja atividade principal é comercialização de ferragens e ferramentas, ela é nossa amostra, vez que “amostra é o subconjunto de elementos retirados da população que estamos observando para obter determinados dados” (CASTANHEIRA, 2012 p.46-47). Nossa amostra é não-probabilística, que segundo Marotti et al. (2008, p. 4), “tem como característica principal não fazer uso de

formas aleatórias de seleção, torna-se impossível a aplicação de formas estatísticas para cálculo.” Ou seja, possuímos critérios subjetivos para a amostra em questão e que não serão validados de uma forma generalizada.

No tocante a *abordagem* trata-se de uma pesquisa qualitativa, no que refere-se aos *objetivos*, classifica-se como uma pesquisa de caráter exploratório, pois “visa explorar um problema, buscando através de uma investigação aprofundada, esclarecê-lo”. (SCHMIDT, 2020, p. 11)

Quanto aos *procedimentos para a coleta de dados* é a forma prática como são extraídas as informações para que se possa construir uma ideia a respeito de algo, visualizando de forma mais aprofundada cada detalhe para se obter uma resolução do propósito do estudo.

Com relação *aos meios*, a respeito do estudo feito foi-se utilizado *pesquisa bibliográfica* em: sites, artigos científicos publicados, livros, informações e demais materiais de apoio, e demais materiais disponíveis da matéria cursada de Articulação da Ação Contábil e a disciplina de Contabilidade de Custos. Também trabalhamos com o *estudo de caso* que “(...)visa o exame detalhado de um objeto”. (SCHMIDT, 2020, p. 23)

Quanto aos instrumentos utilizados para a coleta de dados, foram utilizados o diagnóstico da teórica Schmidt (2017), observação quando da visita “in loco”, formulário tabulado pela plataforma do google forms abordado por intermédio da entrevista aplicado aos gestores, com perguntas fechadas e abertas.

Sendo assim, os dados coletados nesse estudo através da aplicação do formulário de diagnóstico sintético foram categorizados em: Não tem ou não aplica, Deficiente, Razoável, Bom e Ótimo, a categorização facilita o processo de análise.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando e respeitando a metodologia estabelecida, inicialmente buscamos a validação das informações dos dados bases coletados através do sítio da Receita Federal e Sintegra, a partir disso fazendo uso do modelo de diagnóstico de Schmidt (2017) aplicamos em visita “in loco” para obtenção dos resultados que passaremos a discutir nos parágrafos que seguem.

4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL OS INDICADORES DE RESULTADO BASE PARA O PLANO DE AÇÃO

O modelo de Schmidt (2017) de diagnóstico organizacional representa os principais artefatos modernos e tradicionais de gestão, bem como está estruturado por processos de gestão, bem como elenca a avaliação de forma individualizada de cada ferramenta, de forma categorizada representada pelos indicadores de resultados, os resultados da imagem 1 passamos a discutir nos parágrafos que seguem.

Estrutura: Nesta categoria podemos observar que a empresa possui fixada já em sua organização os ideais de visão, missão e valores os quais são repassados aos seus colaboradores diariamente, podemos perceber também que com relação a cargos e setores os colaboradores estão cientes das atuais distribuições de funções e as responsabilidades das mesmas, ainda que não haja atualmente um sistema formalizado para instrução e conferência de tarefas diárias, assim como um desenho de organograma para conceituar de forma visual a hierarquia da empresa.

ARTEFATOS MODERNOS E TRADICIONAIS E OUTROS	Processos De Gestão	Item	Avaliação do Desempenho das Seguintes Ferramentas	INDICADORES DE RESULTADO				
				NÃO TEM OU NÃO APLICA	DEFICIENTE	RAZ OÁVEL	BOM	ÓTIMO
ESTRUTURA	1	Visão, missão e valores					X	
	2	Organograma hierárquico das partes da estrutura organizacional	X					
	3	Normas, regras, regulamentos, procedimento, instruções para a realização do trabalho			X			
	4	Ações desenvolvidas diariamente por cada empregado				X		
	5	Layout (organização do espaço físico - otimização produção/ melhora rotina de trabalho)				X		
	6	Critérios estabelecidos que visam a organização e higiene do estabelecimento					X	
	7	Critérios estabelecidos que visam a prevenção e segurança dos empregados e emprego dos EPI					X	
FINANCEIRO	8	Programa de qualidade implantado	X					
	1	Controle de contas a pagar					X	
	2	Controle de contas a receber			X			
	3	Critérios para concessão de crédito				X		
	4	Fluxo de caixa (controle e eficácia)					X	
ESTOQUES E PRODUÇÃO	5	Reserva de contingência					X	
	1	Planejamento de compras			X			
	2	Controle de estoque			X			
	3	Controle de giro de mercadorias			X			
	4	Curva ABC de mercadorias			X			
	5	Calcula obsolescência do estoque	X					
	6	Plano de produção	X					
	7	Capacidade instalada de produção é toda utilizada	X					
	8	Existe ociosidade	X					
CUSTO e DESPESAS - PONTO DE EQUILÍBRIO - PREÇO DE VENDA	9	Perdas de produção e /ou serviços são calculadas	X					
	1	Controle eficaz na apuração de custos					X	
	2	Custos por centro de custos					X	
	3	Custos fixos e custos variáveis - controle					X	
	4	Margens de contribuição				X		
	5	Despesas - controles					X	
	6	Controle de imobilizado/ depreciação				X		
	7	Determinação do ponto de equilíbrio				X		
	8	Formação dos preços de venda					X	
OUTRAS FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE GESTÃO	9	Avalia preços de mercado antes de comprar PV					X	
	1	Orçamento					X	
	2	Planejamento estratégico			X			
	3	Outros controles relacionados a gestão				X		
	4	Demonstrações contábeis					X	
	5	Análise das demonstrações contábeis					X	
	6	Análise de investimentos (indicadores financeiros, análise vertical, horizontal...)			X			
	7	Retorno sobre investimento				X		
	8	Análise swot					X	
	9	Outras ferramentas desenvolvidas				X		

Imagem 1- Diagnóstico Sintético organizacional modelo Schmidt (2017)

Financeiro: Com base na entrevista, teve-se o entendimento que a empresa não só conhece a importância de se ter uma reserva para contingência, mas tem a aplicação da mesma como prioridade dentro de sua administração, percebe-se também que as técnicas adotadas para fluxo de caixa, controle de contas a pagar, a receber e critérios para se conceder crédito, através do uso de planilhas, anotações e participação ativa dos colaboradores na identificação de informações sobre os clientes, tem sido funcional e eficiente.

Estoques e Produções: Ainda em visita podemos visualizar todo o layout da loja e como são feitos os planejamentos de compra e controle, nesse ponto, ficou claro que existe a utilização do método da curva ABC onde os produtos “carros chefe” da loja são evidenciados, nesse ponto o controle apresenta uma falha já que o sistema utilizado não apresenta relatórios ou avisos quando determinado item atinge um “estoque mínimo” o que acaba por prejudicar que o planejamento de compras ocorra de forma eficiente.

Custo e Despesas - Ponto de Equilíbrio - Preço de venda: A administração demonstra um controle rígido a respeito da verificação de custos, margens de contribuição e despesas para que se possa determinar o ponto de equilíbrio, através de orçamentos antecipados e negociações com fornecedores, a mesma também faz pesquisas de preços, ou seja, avalia o mercado ao qual está inserida para que se tenha um bom nível competitivo.

Outras ferramentas utilizadas no processo de gestão: Este visa pontuar como positivos o fato da administração se utilizar das demonstrações contábeis, análise SWOT, planilhas e anotações como já mencionado acima para se ter uma análise mais detalhada e realista sobre a saúde da empresa, mantendo um controle sobre os investimentos e seus retornos.

4.2 PROPOSITURA DE UM PLANO DE AÇÃO COM PONTOS CHAVES

Perante tal apresentação e informações coletadas através do diagnóstico sintético, os pontos elencados no quadro abaixo têm como objetivo descrever as atividades que podem ser melhoradas ou implantadas, os mesmos trazem uma prévia de como serão executados e quais objetivos visam atingir durante o processo.

PLANO DE AÇÃO				
IDENTIFICAÇÃO	CATEGORIA	IMPORTÂNCIA	PRÁTICA	OBJETIVO
Instrução para a realização do trabalho de forma visual	Não tem	É importante para que exista um controle, eficiência e conclusão das tarefas diárias, evitando ociosidade e otimizando o tempo do colaborador.	Através de listas individuais ou quadros fixos com as tarefas pontuadas	Otimizar o tempo; Reduzir erros; Aumentar qualidade no atendimento;
Organograma	Não tem formalizado	Estabelecer uma estrutura de cargos, competências e funções	Já existe a ideia de um organograma horizontal, onde há a ideia hierárquica pelo conceito da colaboração, ou seja, apenas será formalizado	Agilidade na gestão; Maior autonomia dos colaboradores; Menor burocracia; Interação e implantação de ideias;
Estoque	Razoável	O mesmo afeta diretamente pontos, como financeiro e o atendimento direto aos clientes	Criar um estoque mínimo para cada produto, estudar a plataforma que já está em uso ou implantar novo para auxílio	Otimizar planejamento de compras; Evitar possíveis faltas de produtos;
Planejamento estratégico	Razoável	Auxilia na criação de metas e definição de meios para alcance	Formalizar de forma escrita por ordem de prioridades e facilidade	Reduzir os pontos fracos da empresa; Alavancar o crescimento;

Demonstrativo 1- proposta de sugestiva de plano de ação

É importante avaliar, juntamente com a atual administração, os recursos humanos e materiais que serão necessários para a colocação do plano em prática, assim como estipular um prazo para a aplicação e validação de sua eficácia dentro da empresa e análise de resultados.

4.3 PONTOS POSITIVOS E QUE MERECEM ATENÇÃO NA INVESTIGAÇÃO

Como *pontos positivos* podemos pontuar a receptividade que a empresa teve inicialmente ao receber os acadêmicos para a entrevista, assim como a transparência que nos foi passada em todo o momento em que a mesma ocorreu. Outros pontos positivos que ficaram transparente foi a boa relação que existe entre os líderes e colaboradores, que acaba por resultar na baixa rotatividade de funcionários da empresa, bem como a simpatia e atenção que são repassados aos clientes durante o atendimento, o uso da reserva de contingência e abertura que a administração tem para experimentar novos meios de aprimoramento.

Alguns dos pontos que merecem atenção, além dos já evidenciados no demonstrativo 1, pode-se citar que o sistema de recebimento de contas não é totalmente eficaz, já que o mesmo não apresenta cadastro formalizado na plataforma. Outro ponto a ser mencionado é o controle de giro de mercadorias que está diretamente relacionado ao controle de compras, onde o mesmo acaba por não ser eficiente.

4.4 DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Essa investigação, nos permitiu uma proximidade com a empresa, incomum na maioria dos estudos, para além disso nos possibilitou conhecer os processos de gestão e as ferramentas já utilizadas ou não pela mesma, bem como o modo como são aplicadas. A partir dessa análise, conseguimos identificar pontos cuja a aplicação tende a ser mais prática, impactando de forma significativa no resultado. Esses pontos serão apresentados a seguir no plano de ação. Tudo isso prezando pelo que já foi relatado no referencial teórico por Schmidt (2017 apud Oliveira et al., 2015).

CONCLUSÃO

O estudo oferece as empresas possibilidade para autorrenovação frente aos desafios dos cenários econômicos, considerando os ambientes internos e externos, faz-se necessário total suporte a gestão para a tomada de decisão assertiva, só assim atingir-se-á o diferencial competitivo frente à concorrência.

Diante das premissas apresentadas e o levantamento de dados a partir dos objetivos estabelecidos, conseguimos evidenciar os resultados de forma consistente através das ferramentas utilizadas, atingindo dessa forma o objetivo geral, no qual é proposto um plano de ação.

Portanto, o plano de ação tem a finalidade de contribuir nos processos de gestão, pois sempre há uma forma de realizar os processos com mais automação, economia de tempo e com o mesmo desempenho, quiçá melhor.

Logo os resultados destes, mostraram-se satisfatórios e positivos para tal abrangência, abrindo uma gama de várias outras ideias que podem vir a ser concretizadas através do plano de ação dentro da organização, tornando-a mais ágil e competitiva.

Por fim, deixamos a seguinte mensagem aos gestores: a autorrenovação organizacional assim vislumbrada pelos autores deste estudo, é o ato do gestor se permitir ousar e, ousadia requer inovação, inovação requer o uso de novas tecnologias e instrumentos que efetivamente permitam que se faça gestão; ter o controle, e, estar no controle da situação; repense seu negócio, dessa forma você gestor, poderá afirmar que é adepto da autorrenovação organizacional!

REFERÊNCIAS

- Acosta, M.; Báez, L.; Féliz, D. Diagnóstico organizacional (2013). Santo Domingo, República Dominicana: Ministerio de Educación República Dominicana. Obtenido de <http://www.ministeriodeeducacion.gob.do/docs/oficina-nacionalde-planificacion-y-desarrollo-educativo/e8gZ-diagnostico-climaorganizacionalpdf.pdf>, 2013. Acesso em: 19 jun. 2021.
- Alves, F. (2011). Competitividade das Empresas Brasileiras no Mercado Internacional: Estratégias através de Novos Indicadores Mercadológicos. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011.
- Cassarro, A. C. (1998). Sistema de Informações para Tomada de Decisões. São Paulo. Ed. Pioneira, 1998.
- Castanhera, N. (2012). Estatística: aplicada a todos os níveis. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- Catelli, A. (1999). Controladoria: uma Abordagem da Gestão Econômica. São Paulo. Ed. Atlas, 1999.
- Faller, L. P.; Almeida, M. I. R. (2014). Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. R.Adm., São Paulo, v.49, n.1, p.171-187, jan./fev./mar. 2014.
- Freitas, A. (2017). Ferramentas de Gestão: Quais são as Essenciais para sua Empresa? Disponível em: <<https://blog.ambra.education/ferramentas-de-gestao-essenciais/>>. Acesso em: 19 jun. 2021.
- Girardi, G; De Mattos, M. G. (2011). O impacto da definição do diferencial competitivo na implementação da gestão estratégica de produção de uma empresa do setor têxtil. GESTÃO E DESENVOLVIMENTO, 2011, 8.2: 74-84.
- Herrero, E. (2005). Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica. Elsevier Editora Ltda. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=10ZCPKhe-_4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=GEST%C3%83O+ESTRAT%C3%89GICA&ots=C3XUCGzIIZ&sig=fn1IS0csUzXWkuOMI2ksIWYyRgs#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 07 de junho de 2021.
- Marotti, J. et al.(2008). Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo, 2008, 20.2: 186-194.
- Motitz O. de. et al. (2008). A prospecção de cenários e as decisões de longo alcance nas organizações: Relato de experiência. XXV Simpósio de Gestão da Inovação e Tecnologia.
- Oliveira, L. (2004). A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/41883/26496>>. Acesso em: 07 de junho de 2021.
- Oliveira, W. (2021). Entenda definitivamente o que é Análise Swot. Heflo. Disponível em:<<https://www.heflo.com/pt-br/swot/o-que-e-analise-swot/>>. Acesso em 07 de junho de 2021.
- Santos, R. R. dos. (2018). A importância do processo de elaboração do plano de ação para a eficiência do plano de gestão nas unidades gestoras do Exército Brasileiro.

SCHMIDT, R. A. S. (2017). Estratégias de gestão aplicadas as pequenas e médias empresas importadoras com enfoque na gestão contábil gerencial. XXX Congresso Internacional de Administração: Conhecimento a alavancagem do futuro - Ponta Grossa, PR, Brasil, 25 a 29 de Setembro de 2017. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2017/selecionados.php>. Acesso em: 10 ago. 2021.

_____, R. A. S. (2020). Apostila orientativa aplicada a disciplina de Articulação da Ação Contábil II. Barracão- PR: UNETRI Faculdades. Jun. 2020.

Strauhs Rocio Do, F., et al. (2012). Gestão do Conhecimento nas Organizações. Curitiba: Aymarará; 2012.

VALENTIM, M. org. Gestão, mediação e uso da informação [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p. ISBN 978-85-7983-117-1. Available from SciELO Books.