

A Teoria e Prática como uma Proposta de um Diagnóstico Empresarial

Theory and Practice as a Proposal of a Business Diagnosis

Claudio Luiz Chiusoli

Universidade Estadual do Centro Oeste. PR. Brasil.

E-mail: prof.claudio.unicentro@gmail.com

Resumo

As organizações buscam cada vez mais serem competitivas para melhor atender o mercado, e para isso precisam se organizar internamente, conhecendo os pontos fortes e aprimorando os pontos deficientes, por este motivo se registra a importância do diagnóstico empresarial. O objetivo deste artigo é analisar a opinião dos gestores quanto as ações estratégicas utilizadas, relativas às áreas funcionais da empresa. O levantamento bibliográfico considerou como estrutura teórica as principais áreas de uma organização que são: marketing, finanças, produção e recursos humanos. A metodologia da pesquisa aplicada realizou um levantamento com 29 empresas, junto ao gestor responsável, cuja coleta foi realizada pessoalmente por alunos do Curso de Administração da disciplina Diagnóstico Organizacional. Os resultados sugerem a pouca aplicação e uso de uma gestão mais eficiente nas empresas pesquisadas e, assim, foi possível ao diagnosticar cada área funcional a proposição de um plano de ação para solução das fragilidades encontradas nas organizações. Como contribuição do estudo foram apontadas as áreas que precisam de maior dedicação dos gestores e, ao mesmo tempo, este estudo permitiu aos alunos do Curso de Administração um melhor aprendizado ao associar a teoria com as práticas aplicadas dentro das organizações. Assim, o estudo não só contribuiu para a ampliação do conhecimento acadêmico dos alunos, mas também com a riqueza de informações, que agregaram valores para as decisões do gestor. Como limitação do estudo se aponta que os resultados ficam restritos para a análise entre empresas investigadas, não permitindo generalizações, uma vez que a amostragem foi não probabilística por julgamento.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional, Planejamento, Ambiente Interno.

Abstract

Organizations increasingly seek to be competitive in order to better serve the market and, for this, they need to organize themselves internally, knowing the strengths and improving the deficient points, for this reason, business diagnosis are very important. The objective of this article is to analyze the managers' opinion as to their strategic actions used regarding the functional areas of the company. The bibliographic survey considered as theoretical structure the main areas of an organization, which are: marketing, finances, production and human resources. The methodology of the research was done by means of a survey with 29 companies, together with the manager in charge, whose collection was carried out personally by the administration course students of the discipline Organizational Diagnosis. The results suggest the little application and use of a more efficient management in the companies researched and thus, it was possible, when diagnosing each functional area, the proposition of a plan of action to solve the fragilities found in the organizations. As a contribution of the study, it was pointed out the areas that need more effort on the managers' part and, at the same time, allowed to the administration course students a better learning when associating the theory with the applied practices within the organizations. Thus, the study not only contributed to the increase of the academic knowledge of the students, but also to the wealth of information that added values to the manager's decisions. As a limitation of the study, the results are restricted to the analysis among investigated companies, not allowing generalizations, since the sampling was non-probabilistic by judgment.

Keywords: Organizational Diagnosis, Planning, Internal Environment.

1 Introdução

Diante de um cenário global altamente mutável, cujos impactos influenciam todos os tipos de organizações, as ferramentas gerenciais para tomada de decisão proporcionam a sobrevivência no mercado para quem as domina. Com base nisto, o referente trabalho visa à importância em demonstrar como o diagnóstico empresarial pode oferecer o diferencial competitivo, derivado de um programa gratuito do Sebrae, “Negócio a Negócio”, de atendimento e orientação empresarial, que oferece diagnósticos e recomendações, com a proposta de auxiliar nas principais dificuldades encontradas no dia a dia da gestão de um negócio, em que consultores

credenciados fazem visitas antes e após para entrega do diagnóstico (SEBRAE, 2009).

A proposta de um diagnóstico organizacional se fundamenta em apresentar um quadro confiável da real situação que está sendo vivenciada na empresa, além disso, é interessante perceber como as instituições se organizam e planejam o negócio. Por meio dessa análise é possível analisar os pontos fortes e fracos de uma organização. Como pontos fortes se destacam as características positivas, as quais incentivam ou colaboram para o crescimento da mesma; como pontos fracos se entendem como as características ou aspectos negativos da instituição, que prejudicam o cumprimento do

propósito da mesma. E os pontos a melhorar são aqueles que se podem considerar como características positivas da empresa, mas que não possuem suficientemente grau ou nível para contribuir, efetivamente, com o cumprimento dos propósitos. Deste modo, o gestor, mais do que apenas visão e liderança, precisa lidar com todos esses aspectos avançados das áreas e ter conhecimento interdisciplinar especializado, experiência e intuição no diagnóstico correto das situações da empresa (CATOIU; TUDOR; BISA, 2016).

Da experiência de sala de aula e adaptado ao roteiro foram realizados vinte e nove diagnósticos em empresas para compreender a gestão das principais áreas funcionais: marketing, produção, finanças e recursos humanos, possibilitando melhorias em cada um dos setores de maneira específica, conforme diagnóstico realizado. A área de marketing pode ajudar na implementação de programas de orientação para o mercado e também no atendimento ao cliente. A área de produção implanta melhoria de produtividade e revisa funções e processos na produção.

A área de finanças pode ajudar na avaliação da empresa, mostrando seu valor, e ainda orientar programas de redução de custos dos vários custos. E a área de recursos humanos estabelece políticas de salário e benefícios, avalia as medidas gerenciais adotadas pela empresa sobre a motivação de pessoal.

Assim, diagnóstico empresarial é um levantamento e análise das condições de uma empresa com finalidade de se avaliar qual é o seu grau de saúde ou deficiência (ROSA, 2001).

Para ter sucesso na tomada de decisões é importante que o gestor tenha pleno conhecimento de todos os setores da empresa e, assim, seja capaz de conhecer os pontos fortes e fracos da organização, bem como prever oportunidades e ameaças. E, como contribuição desse estudo, o trabalho foi desenvolvido como projeto de alunos de uma disciplina do Curso de Administração, Diagnóstico Empresarial, que ao mesmo tempo permitiu que fosse realizado todo o levantamento proposto no decorrer do ano letivo, como também associar a aplicação da prática à teoria assimilada pelos discentes envolvidos nos projetos em equipe, no qual cada grupo tinha uma empresa para análise.

Para isso foi preciso implantar o diagnóstico empresarial, para auxiliar na tomada de decisão das principais áreas funcionais. Diante da perspectiva de aplicação de diagnóstico nas empresas estudadas, o problema de pesquisa exposto é: quais são as práticas de gestão empresarial nos principais departamentos da organização, que são as áreas: de marketing, de produção, de finanças e de recursos humanos? Portanto, a proposta desse artigo é analisar a opinião dos gestores quanto as ações estratégicas utilizadas relativas as áreas funcionais da empresa.

Assim, o artigo está dividido no seguinte escopo, além da introdução com a justificativa, problema e objetivo do estudo,

perpassa pelos aspectos metodológicos, revisão da literatura sobre os itens abordados na pesquisa de campo e após são expostos os resultados e discussão, conclusão, implicações e limitações e, ainda, sugestões de estudos futuros.

2 Material e Métodos

Quanto à construção metodológica, o trabalho foi realizado mediante pesquisa bibliográfica, por meio de livros e periódicos para uma maior cobertura sobre o assunto. O estudo foi exploratório, que para Aaker, Kumar e Day (2009), é usado quando se busca um entendimento sobre a natureza geral do problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes, que precisam ser consideradas.

Quanto à natureza, o estudo em questão foi uma pesquisa quantitativa, que de acordo com Oliveira (2001), é o método pelo qual se quantificam opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, abrangendo também a utilização de recursos e técnicas estatísticas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, que conduziram o gestor da empresa a responder livremente as questões feitas. Segundo Gil (2006), das muitas técnicas de interrogação, a que apresenta maior flexibilidade é a entrevista.

Especificar dados pretendidos, formular perguntas e a habilidade do entrevistador são requisitos fundamentais para o sucesso de uma entrevista. O período de aplicação da pesquisa, na empresa diagnosticada, envolveu o período letivo dos alunos no ano de 2016, divididos em 29 equipes, e cada uma destas ficou encarregada de escolher uma empresa para a atividade. Essas empresas, de certa forma, tinham gestores ligados a alguém do grupo, para a facilidade de abordagem. O questionário foi constituído e adaptado com questões fechadas, baseado na experiência de diagnóstico descritas na literatura e roteiros aplicados pelo Sebrae, no Negócio a Negócio, como mencionado, sendo que o respondente escolhia uma opção de resposta conforme se conduziam as entrevistas (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Este roteiro diagnóstico foi composto por quarenta e uma variáveis, considerando as quatro áreas funcionais (Quadro 1), e a escala utilizada na abordagem foi a ordinal com seus respectivos pesos para tratamento das médias e desvios, para obtenção do coeficiente de variação da seguinte forma: “sempre” (peso 4), “às vezes” (peso 3), “raramente” (peso 2) e “nunca” (peso 1). Destaca-se que, apesar da escala ser ordinal, o autor solicita uma concessão estatística para aplicar o cálculo da média e seus desvios padrões para achar o coeficiente de variação, cujo índice foi abaixo de 15%, o que pode ser considerado de pequena dispersão dos resultados, caracterizando uma homogeneidade das respostas.

Quadro 1 - Técnicas estatísticas utilizadas

Questão	Número de Variáveis	Técnicas Estatísticas
Área de marketing	15	Estatística descritiva, média, desvio padrão e coeficiente de variação
Área de produção	9	
Área de finanças	8	
Área de recursos humanos	9	

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a realização da pesquisa, adotou-se como amostragem a não probabilística por conveniência que, segundo Lakatos e Marconi (2007), é aquela que possui como característica o fato de não utilizar seleção aleatória, pois os grupos de alunos escolheram as empresas que fossem mais fáceis de participar, como empresas em que trabalham, empresas da família ou parente. No entanto, segundo Nickels e Wood (1999), quanto à característica de ser por conveniência, significa que a mesma é uma amostra retirada de membros da população que podem ser facilmente atingidos pelo pesquisador, caso das empresas adotadas pelos grupos. A amostra foi composta por vinte e nove empresas participantes do projeto do Curso de Administração na disciplina Diagnóstico Organizacional em uma IES na cidade de Londrina.

O perfil das organizações é predominantemente composto de empresas de micro (até nove empregados) e pequeno porte (de 10 a 49 empregados), conforme classificação do Sebrae (2017) no segmento de comércio e serviços. O plano de análise de dados foi elaborado mediante estatísticas descritivas e médias com atribuição de pesos, desvios padrões e coeficiente de variação. Após realizado o diagnóstico, o grupo analisava as principais situações a melhorar na empresa e propunha um plano de ação, por meio da ferramenta 5W2H, o qual era entregue pessoalmente aos gestores ao final da disciplina. Importante destacar que para esse fechamento do relatório ao longo do semestre letivo havia exposição das etapas do trabalho dos grupos e interferência do docente com sugestões para ajustes do material a ser entregue. Por fim, para efeito de análise e discussão dos resultados, estes são apresentados e tratados, de modo global, e as informações obtidas não podem ser generalizadas, ou seja, ficam restritas à análise para o grupo de empresas participantes do projeto.

3 Resultados e Discussão

Neste tópico são abordados temas relacionados com as quatro principais áreas funcionais de uma organização para o construto da pesquisa, que são as áreas de: i) Gestão de marketing; ii) Gestão da produção; iii) Gestão financeira; e iv) Gestão de recursos humanos.

3.1 Gestão de marketing

Para compor essa parte da fundamentação se esboçam conceitos sobre o composto de marketing, segmentação, posicionamento, pesquisa de marketing e planejamento de marketing e de vendas e, dessa forma, entende-se por

administração de marketing a análise, planejamento, implementação, monitoramento e controle de programas, bem como o construir e manter o processo de trocas com o mercado para atingir objetivos organizacionais (HONORATO, 2004). Sabe-se que a organização para alcançar metas e objetivos no plano de marketing, a formulação da estratégia de marketing é um dos principais resultados desse processo, mediante a implementação correta que é a parte final e que esta possa garantir do sucesso no marketing (EYVRIGH, 2016). O composto de marketing implica um conjunto de ferramentas, que ajudam a explicar e classificar a composição do marketing e, sem sombra de dúvidas, o modelo criado por McCarthy (1978) é o mais famoso e, talvez, o mais utilizado. Segundo Keegan (2005), o conceito de marketing mudou completamente, e esse novo conceito surgiu em meados de 1960 e mudou o foco do produto para o cliente. A nova forma de atingir o lucro foi expandida para o que hoje se conhece como composto de marketing 4 P's (praça, produto, promoção e preço).

Antes do surgimento do mix de marketing, as empresas eram apenas fornecedoras de um produto, de determinado setor do mercado. Houve então mudança de parâmetros com o surgimento do mix de marketing, que convida a ter uma visão em busca do que é melhor ao cliente, fazer o negócio girar em torno das necessidades dele, o foco então não é mais o produto, e sim o cliente, assim houve a evolução do conceito do composto de marketing com base no conhecimento do consumidor (FESTA, *et al.*, 2016).

Já a segmentação de mercado, para Kurts e Boone (2009), se apresenta como de uma ferramenta que pode ajudar profissionais da área de marketing a aumentar a precisão em alcançar os mercados certos. Como outras ferramentas de marketing, a segmentação é, provavelmente, a mais bem usada de maneira flexível, por exemplo, combinada com técnicas de segmentação demográfica e geográfica e relacionada ao produto, considerando renda e padrões de gastos, pois este pode ser influenciado por grupos étnicos (HILDEBRANDT, 2012). Um ponto importante para ser ter em mente é que esta é uma ferramenta para ajudar profissionais de marketing a conhecer melhor seus clientes potenciais e, por fim, satisfazer as necessidades com os produtos e serviços adequados.

Já para Aaker, Kumar e Day (2009), segmentação é o processo de dividir um grupo heterogêneo de clientes em grupos homogêneos entre si, formando segmentos com as mesmas características, comportamentos e necessidades. O posicionamento busca utilizar os pontos fortes da empresa e diminuir os pontos fracos, os quais as tornam mais vulneráveis, para isso ele seleciona o mercado-alvo mais adequado, para assim poder explorar a forma de trabalho (ZHAO; ZUO; ZILLANTE, 2011). Ele é a essência da estratégia de marketing, que leva à elaboração de táticas robustas e facilita muito a ação no mercado. Segundo Kotler (1998), posicionamento mostra o lugar que um produto ocupa na mente dos consumidores em relação aos seus concorrentes,

sendo assim, se o consumidor perceber que o produto é igual a outro existente, não verá razão para comprá-lo. O mesmo deve conseguir que um produto ocupe um lugar claro e distinto na mente do consumidor (RIES; TROUT, 2002). No caso de uma empresa, cujo objetivo é aumentar a participação no mercado e cuja abordagem ampla seja a de ganhar clientes do concorrente, o posicionamento competitivo será uma declaração exata de como e onde isto será realizado no mercado (GRAHAM *et al.* 2005). Para Malhotra *et al.* (2008), pesquisa de marketing é a identificação, a coleta, a análise e a disseminação sistemática e objetiva das informações, e esse conjunto de ações é empreendido para melhorar as tomadas de decisões relacionadas à identificação e à solução de problemas de marketing.

A pesquisa é uma forma de conhecer o público, o consumidor; a partir do momento que se conhece o mercado, pode-se escolher ou ajustar os produtos a eles, e a pesquisa de marketing é uma ferramenta fundamental para permitir que isso ocorra (AAKER; KUMAR; DAY, 2009). Esta forma de pesquisa define tendências, direções para os negócios, podendo ser um dos fatores fundamentais para o sucesso da empresa. A pesquisa tem algumas etapas que são: definição dos problemas e objetivos da pesquisa, desenvolvimento do plano de pesquisa, coleta dos dados necessários, análise dos dados, apresentação, utilização dos dados.

Um dos mais importantes e exigentes processos do marketing é o planejamento, pois nele estão as principais diretrizes da empresa (KOTLER; KEELER, 2006).

O planejamento estratégico é a raiz de todas as ações de marketing, nele deve ser discutido tudo o que será feito para atingir os objetivos da companhia, as principais perguntas são: aonde vamos? Como vamos? E porque vamos? Para transformar sonho em realidade é fundamental transformar um bom raciocínio de marketing em um plano de marketing detalhado e perspicaz (AMBRÓSIO, 2007; VARADARAJAN, 2010).

No plano de marketing devem constar as declarações de visão e de missão da empresa, que servem como um guia para os próximos anos, contudo, é preciso tomar cuidado com o que será escrito, para que não ocorra, ao invés de servir como um direcionamento, que passe a impressão de que é algo que foge à capacidade da empresa.

A área de vendas de uma empresa merece destaque, atenção e cuidado, pois atividades desenvolvidas nesse setor ocasionam reflexos nos mais variados setores e departamentos de uma empresa (NONAKA, 2009). Atualmente, a maioria das empresas do mercado organizacional se baseia em uma força de vendas profissional, que identifica clientes potenciais, transforma-os em clientes e expande o negócio (KOTLER; KEELER, 2006).

3.2 Gestão da produção

Nesta parte da estrutura teórica sobre administração da produção se abordam as temáticas: políticas de compras,

fornecedores, planejamento, controle de estoques, layout e planejamento e controle da produção.

Segundo Slack *et al.* (2002), a administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. Esta, por sua vez, cuida dos recursos físicos e materiais da empresa, como: matérias-primas, máquinas, instalações, equipamentos, etc.; pois são estes que realizam o processo produtivo, ou seja, transformam as matérias-primas em produtos acabados ou prestam serviços ao mercado.

E, nesse sentido, os sistemas de produção estão ficando mais complexos com a introdução e integração de novas tecnologias pelos altos custos dessa inovação. Ao mesmo tempo, as novas tecnologias tornam as atividades de manutenção e monitoramento mais caras e complicadas para obter os dados confiáveis no tempo. Esta situação motiva os pesquisadores a procurarem formas inovadoras de monitoramento e manutenção da produção (SNATKIN, *et al.* 2015).

Dias (2010) explica que a função compra é um segmento pertencente ao Departamento de Materiais ou Suprimentos, o qual tem como atividades: suprir as necessidades de materiais, planejá-las corretamente em suas quantidades e no momento certo, verificar se as mercadorias foram entregues, providenciar armazenamento.

Para Gaither e Frazier (2002), o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos estratégicos da empresa. Este departamento pode afetar a rápida entrega de produto e serviço, entregas no tempo certo, custos de produção e qualidade de produto/serviço; todos os elementos-chaves na estratégia de operações. Conforme Bertaglia (2009), atualmente, os clientes estão exigindo maior flexibilidade, melhores serviços e qualidade superior. Com isso, começam a aparecer dificuldades nos processos das organizações, principalmente, nas fontes de fornecimento. Existe, portanto, uma maior necessidade de obter informações sobre o desempenho dos fornecedores e suas qualificações. Segundo Moreira (2002), existem critérios para a seleção de fornecedores: o preço, a qualidade e a confiabilidade da entrega, coerência entre a forma de trabalhar do fornecedor e a missão da empresa (sinergia entre comprador e fornecedor) e até mesmo o impacto ambiental das atividades de um fornecedor.

De acordo com Slack *et al.* (2002), estoque é definido como a acumulação armazenada de recursos e materiais em um sistema de transformação. As empresas trabalham com estoques de diferentes tipos, que precisam ser administrados, centralizados em um almoxarifado, ou distribuídos por vários locais dentro da empresa. Entre os principais tipos de estoques se pode citar os estoques de matérias-primas, de itens componentes comprados ou produzidos na parte interna da empresa, de produtos acabados, de produtos em processo, de ferramentas e dispositivos para as máquinas de peças de manutenção, de materiais indiretos, etc. (TUBINO, 2000).

Na visão de Chiavenato (1991), layout se refere ao

planejamento do espaço físico, máquinas e equipamentos necessários à produção dos produtos/serviços da empresa. Refere-se e se preocupa com o posicionamento físico dos recursos de transformação e decide em que local colocar todas as instalações, as máquinas, os equipamentos e o pessoal da produção, determinando sua forma e aparência em uma operação e também a maneira pela qual os recursos de transformação fluem pela operação.

A mudança no layout pode ser de execução difícil e cara, por isso se deve evitar fazê-la com frequência; mas fazer um mau julgamento em sua definição terá efeitos de longo prazo e, muitas vezes, consideráveis (SLACK *et al.*, 2002).

De acordo com Pozo (2004), o planejamento da produção é um conjunto de ações inter-relacionadas, que objetiva direcionar o processo produtivo da empresa e coordená-lo com os objetivos do cliente, com isso se pode dizer que este está envolvido por duas etapas importantes dentro do processo, que são: a programação e o controle da produção.

O controle é o principal elemento que coordena as atividades nos vários setores, principalmente no de vendas, produção e compras de uma indústria. No dizeres de Slack *et al.* (2002), controle pode ser definido como “um conjunto de ações, que visam ao direcionamento do plano, monitorando o que realmente acontece e fazendo eventuais mudanças necessárias”. Enquanto planejar significa a formalização do pretendido que aconteça, em um determinado momento do futuro, mesmo não tendo a garantia que isso venha realmente a acontecer, controle é o processo de lidar com essas variações, pode significar que esses planos precisem ser redesenhados em curto prazo ou também, que se intervenha na operação para trazê-la de volta aos “trilhos”.

3.3 Gestão financeira

Em relação ao aspecto que envolve a gestão financeira se conceitua sobre controle de caixa, controle de contas a pagar e receber, políticas de concessão de crédito e políticas de formação de preço.

Segundo Laurence (2004), administração financeira é lidar com as obrigações do administrador financeiro, e este é o responsável por gerenciar ativamente as questões financeiras de muitos tipos de negócios. Para Nikbakht e Groppelli (1998), finanças é a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros objetivando a maximização da riqueza da empresa e do valor de suas ações, ou seja, obter o lucro mais elevado possível ao menor risco.

Segundo Zdanowicz (2002), o fluxo de caixa é o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa, em certo período de tempo projetado. Com essa estimativa, a organização das finanças se torna mais correta, em função de ter em mãos o que irá receber e o que irá pagar, em certo período de tempo, podendo prever possíveis investimentos com as sobras, bem como a busca de recursos, quando existir déficit no caixa da

empresa.

Para Houston e Brigham (2004), a análise financeira é determinada pelo fluxo de caixa, sendo um dos fatores mais importantes, porque os dividendos devem ser pagos em dinheiro e porque é preciso ter dinheiro para comprar os ativos necessários para o contínuo da empresa.

Geralmente, o fluxo é igual à receita das vendas, em dinheiro, menos os custos operacionais em dinheiro, menos os custos de juros e impostos.

Para Houston e Brigham (2004), contas a pagar ou crédito de fornecedores são dívidas provenientes de vendas a crédito, registradas como contas a receber para os vendedores e como contas a pagar para os compradores. Sendo que, se contas a pagar excedem os valores a receber, a empresa está recebendo crédito líquido dos fornecedores, caso os valores a receber excedam os valores a pagar, a empresa está concedendo crédito líquido aos fornecedores, ou seja, normalmente, empresas menores recebem crédito líquido, e as empresas maiores fornecem o crédito. Segundo Nikbakht e Groppelli (1998), contas a pagar podem ser vistas como empréstimo dos fornecedores, sem juros.

Na ausência desta, a empresa deve tomar emprestado ou usar o seu próprio capital para pagar as faturas dos fornecedores. Segundo Zdanowicz (2002), todo esforço de cobrança implica em custo. Importa, portanto, a análise da relação benefício/custo, isto é, a utilização de um sistema que promova o retorno mais rápido das cobranças, a um custo menor. Segundo Gitman (2004), o módulo voltado ao controle de departamento de contas a receber, desde a emissão de pedidos de vendas/orçamentos até a baixa de título, controla a carteira de títulos a receber, das projeções, das receitas e da baixa parcial de documentos.

Segundo Houston e Brigham (2004), política de crédito é o conjunto de decisões que incluem o prazo do crédito, padrões de crédito, procedimentos de cobrança e descontos oferecidos por uma empresa. O prazo de crédito nada mais é do que o tempo cedido aos compradores para pagamento de suas compras. Os padrões de crédito se referem à capacidade financeira mínima dos clientes em prazos aceitáveis e a quantia de crédito disponível para os diferentes clientes.

A política de cobrança é medida pelo seu rigor ou maleabilidade na cobrança das contas com os pagamentos atrasados. E os descontos são dados para os pagamentos antecipados, incluindo o valor do desconto e do prazo, sendo assim, segundo Gitman (2004), as duplicatas a receber representam a concessão de crédito da empresa.

Política de preço pode ser definida como a quantidade de dinheiro que o consumidor está disposto a desembolsar para adquirir um produto, ou seja, preço é o valor monetário pago pelo consumidor ao fornecedor de bens e/ ou serviços para satisfazer suas necessidades, enquanto este visa obter lucro ou retorno financeiro. Para Kotler (2006), para se determinar o valor do preço de venda é necessário, primeiramente,

encontrar a relação percentual existente entre o preço de custo do produto com o seu preço de venda.

Para alcançar esse objetivo é preciso conhecer antecipadamente o valor do preço de custo unitário e o percentual de despesas e de comercialização incidente sobre o preço de venda do produto. Assim, segundo Proença (2009), estabelecer o preço acima das expectativas irá afastar os clientes, o volume de vendas cairá e tornará difícil a recuperação dos investimentos, sendo assim, os concorrentes aproveitarão.

3.4 Gestão de recursos humanos

E, por final, sobre esse tema teórico, conceitua-se temas como: recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, motivação e plano de cargos e salários/benefícios sociais.

A área de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite que com ela colabore para alcançar os objetivos individuais relacionados, direta ou indiretamente, com o trabalho (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Chiavenato (2002), o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no Mercado de Recursos Humanos para abastecer seu processo seletivo. Segundo Elgennení (2009), aos profissionais que respondem por essa área cabe conhecer profundamente o mercado no qual a empresa se insere e as demandas de pessoas para suprir estas necessidades. As organizações estão sempre em processo de ampliação de seus quadros de funcionários, seja para substituição de pessoas, que foram desligadas ou para simples ampliação de quadro, em épocas de maior acúmulo de trabalho. Chiavenato (2002) define que a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro, permitindo que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização, ou seja, aquelas que apresentam as características desejadas pelas organizações.

Marras (2000) afirma que o treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, com o objetivo de repassar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à execução de tarefas. E, conforme Chiavenato (2009), o treinamento é um processo educacional, em curto prazo, no qual se aplica de maneira sistemática e organizada a instrução e por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes em função de um objetivo.

Motivação é um tema bastante discutido no cenário contemporâneo. A motivação é a mola propulsora do ser humano, pois esta é quem move o indivíduo a realizar tarefas diárias como, por exemplo, trabalhar. Quando se fala em motivação se fala de energia, de libido, de prazer. As pessoas motivadas não se intimidam com os obstáculos encontrados na vida ou no trabalho.

Ao contrário, para elas tais obstáculos são desafios que podem e devem ser superados. Para Landsberg (1999),

há muitas razões para desenvolver a capacidade e o hábito da motivação, as principais são poder se tornar um líder eficaz e ser, em um plano mais geral, uma força positiva e filantrópica no mundo. Por sua vez, Tanke (2004) diz que a habilidade de motivar é uma peça importante no processo de desenvolvimento. Nesse sentido, o clima motivacional é um atributo de uma organização e se refere à coleção de atitudes, sentimentos e comportamentos que surgem, diariamente, dentro de um contexto de trabalho organizacional, que reflete as percepções compartilhadas, que os funcionários têm sobre as políticas, práticas e procedimentos de uma organização que o recompensa e o apoia (GUERCI *et al.* 2013).

Segundo Herzberg (1997), salário é uma demonstração objetiva quando a empresa valoriza o trabalho do seu funcionário. Se bem administrado pelo departamento de RH da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado. Para Chiavenato (2002), a administração de salários é um conjunto de normas e procedimentos, que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. Essas estruturas de salários deverão ser equitativas e justas com relação tanto ao equilíbrio interno, que é alcançado por meio de informações internas obtidas através da avaliação e da classificação de cargos, assentadas sobre um prévio programa de descrição e de análise de cargos, quanto ao equilíbrio externo, que é alcançado por meio de informações externas obtidas através de pesquisa de salários.

3.5 Análise do diagnóstico junto as empresas

A análise do diagnóstico é apresentada por área funcional, em quatro quadros, para facilitar a leitura e a interpretação dos dados se utilizou de frequências, de médias e de desvios evidenciando o *ranking* de cada assunto abordado por área, após o tratamento de dados obtidos junto as vinte e nove empresas participantes do projeto de diagnóstico organizacional. Interessante apontar que, embora se encontrem médias diversas ao se calcular o coeficiente de variação, todas as 41 variáveis pesquisadas apontaram percentual abaixo de 15%, o que indica baixa dispersão dos dados obtidos. A pesquisa é uma forma de conhecer o público alvo, seu consumidor. A partir do momento que se conhece o mercado se pode escolher ajustar os produtos a eles, e a pesquisa de marketing é uma ferramenta fundamental para permitir que isso ocorra (MALHOTRA, 2008) e, como se observa no Quadro 2, 69% dos entrevistados realizam sempre pesquisas de mercado, e apenas 3,4% nunca realizaram (média acima de 9), apesar de que somente 13,8% afirmam que sempre buscam opinião de pessoas da área mais experientes (média 6,3), isto pode demonstrar que a pesquisa tem um detalhe mais informal na sua coleta e prospecção.

Quadro 2 – Diagnóstico na área de marketing

Área de Marketing	S	AS	R	N	Média	Desvio Padrão	CV
Tem conhecimento do motivo que os clientes compram seus serviços (posicionamento)	72,4	24,1	3,4	0,0	9,2	1,17	12,7%
A localização da empresa está adequada ao perfil do cliente (mix de marketing)	71,4	21,4	3,6	3,6	9,0	1,15	12,8%
Conhece seus principais concorrentes e quais as vantagens que seu serviço tem em relação aos mesmos (pesquisa de mercado)	69,0	27,6	0,0	3,4	9,1	1,12	12,4%
Cumprir os compromissos assumidos com os clientes (prazos, preço e horários)	65,5	31,0	3,4	0,0	9,0	1,05	11,7%
Tem conhecimento sobre onde estão localizados seus clientes (segmentação)	62,1	31,0	3,4	3,4	8,8	0,99	11,3%
Tem conhecimento da frequência com que seus clientes compram seus produtos e/ou serviços (segmentação)	62,1	27,6	6,9	3,4	8,7	0,98	11,3%
Tem conhecimento sobre quem são seus clientes quanto ao perfil sócio-demográfico-econômico e empresarial (segmentação)	58,6	37,9	0,0	3,4	8,8	0,96	10,9%
Faz previsão de demanda (controle e planejamento de vendas)	48,3	24,1	20,7	6,9	7,8	0,70	8,9%
Possui site para divulgação e informações para os clientes (mix de marketing)	42,9	21,4	7,1	28,6	7,0	0,61	8,8%
Sempre procura ampliar o mix de serviços - ampliação das áreas (mix de marketing)	42,9	25,0	21,4	10,7	7,5	0,60	8,0%
Faz constantes atualizações de seu serviços para os clientes (mix de marketing)	34,5	41,4	17,2	6,9	7,6	0,56	7,4%
Busca informações sobre como está o mercado para este tipo de trabalho que realizo por meio de pesquisas (pesquisa de mercado)	31,0	37,9	20,7	10,3	7,2	47,9	6,6%
Faz algum tipo de divulgação / propaganda de seus produtos e/ou serviços (mix de marketing)	20,7	48,3	24,1	6,9	7,1	50,6	7,2%
Tem práticas constantes de realizar planejamento de marketing (planejamento de marketing)	20,7	34,5	24,1	20,7	6,4	31,8	5,0%
Busca opinião das pessoas da área ou instituições que são mais experientes sobre o ramo de atuação (pesquisa de mercado)	13,8	37,9	34,5	13,8	6,3	35,7	5,7%

Legenda: S (sempre), AS (às vezes), R (raramente), N (Nunca) e CV (coeficiente de variação: DP/Média)

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando os entrevistados foram questionados em relação aos principais concorrentes e qual a sua principal vantagem competitiva, a resposta teve um índice muito satisfatório: 69% afirmaram conhecer, e apenas 3,4% deles não (média acima de 9).

Na entrevista realizada, 58,6% dos entrevistados conhecem seus clientes, 62,1% sabem onde eles estão localizados e 62,1% sabem com que frequência compram.

Isso indica que, mesmo não tendo pesquisas formais, o dia a dia dos gestores permite ter ideias quanto a esse perfil, já que visualmente, ao observar seus clientes, acaba fazendo detalhes formais de segmentação de mercado, que é o processo de dividir um grupo heterogêneo entre si, formando segmentos com as mesmas características, comportamentos e necessidades (KOTLER; KELLER, 2006).

Quanto ao posicionamento, este, por sua vez, mostra o lugar que um produto ocupa na mente dos consumidores em relação aos concorrentes (KOTLER, 1998). E, de acordo com

a pesquisa, 72,4% dos entrevistados têm conhecimento do motivo que leva seus clientes a comprarem seus produtos e/ou utilizarem seus serviços; 65,5% dos que participaram desta entrevista afirmam cumprir os compromissos assumidos com os clientes (ambos médias acima de 9). O tema divulgação/propaganda aparece com 20,7% dos entrevistados alegando que divulgam sempre seus produtos e/serviços.

Um pouco mais que 1/3 dos entrevistados costuma fazer, às vezes, atualizações de seus produtos/serviços para os clientes. Quanto a site de divulgação, 42,9% das empresas entrevistadas possui.

O planejamento de marketing é um manual de implementação, de avaliação e de controle de marketing (FERREL; HARLINE, 2009) e, segundo dados da entrevista, apenas 20,7% dos entrevistados realizam planejamento de marketing nas empresas. Previsão de demanda é feita por 48,3% dos entrevistados. A localização da empresa, conforme 71,4% dos entrevistados, está adequada ao perfil do cliente, mas

somente 42,9% das empresas buscam ampliar o mix de serviços.

A administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços (SLACK *et al.*, 2002); sendo assim, 71,4% dos entrevistados afirmam conhecer sua capacidade de prestação de serviços (Quadro 3). Das empresas consultadas, 50% se organizam internamente

quanto aos procedimentos adotados para atendimento; 64,3% realizam suas atividades com algum tipo de padronização com o intuito de garantir a qualidade e a rapidez; 64,3% controlam sempre a qualidade dos serviços; e 67,9% tomam providências necessárias e urgentes para o reparo de erros técnicos ou de atendimento ao cliente.

Quadro 3 – Diagnóstico na área de produção

Área de Produção	S	AS	R	N	Média	Desvio Padrão	CV
Tem fontes seguras e estáveis de suprimento (fornecedores)	75,0	17,9	7,1	0,0	9,2	1,21	13,2%
Conhece sua capacidade de prestação de serviços (controle de produção)	71,4	21,4	7,1	0,0	9,1	1,14	12,6%
Toma as providências necessárias e urgentes para o reparo de erros técnicos ou de atendimento ao cliente (reclamação, por exemplo)	67,9	28,6	3,6	0,0	9,1	1,09	12,0%
Realiza suas atividades com algum tipo de padronização para garantir a qualidade e rapidez (controle de produção)	64,3	21,4	10,7	3,6	8,7	1,00	11,7%
Controla a qualidade dos serviços (controle de produção)	64,3	32,1	3,6	0,0	9,0	1,03	11,5%
Tem facilidade de negociar com os fornecedores (política de compras)	60,7	35,7	3,6	0,0	8,9	0,98	11,0%
Busca constantemente a melhoria da forma de executar as atividades relacionadas à prestação de serviços (planejamento da produção)	57,1	32,1	10,7	0,0	8,7	0,89	10,3%
A empresa se organiza internamente quanto aos procedimentos adotados para atendimento (planejamento de produção)	50,0	28,6	21,4	0,0	8,2	0,74	9,1%
A estrutura interna da empresa tem espaço apropriado para a realização de forma adequada de suas atividades (layout)	46,4	32,1	17,9	3,6	7,0	0,61	8,8%

Legenda: S (sempre), AS (às vezes), R (raramente), N (Nunca) e CV (coeficiente de variação: DP/Média)

Fonte: Dados da pesquisa.

O planejamento da produção é um conjunto de ações inter-relacionadas que objetiva direcionar o processo produtivo da empresa e coordená-lo com os objetivos do cliente (POZO, 2004) e, de acordo com os dados obtidos na pesquisa, 57,1% dos entrevistados buscam, constantemente, a melhoria da forma de executar as atividades relacionadas à prestação de serviços.

A escolha dos fornecedores tem grande importância no planejamento da empresa e é preciso descobrir quem são, onde se localizam e quais são os mais adequados para o seu negócio. Com base nisto, os entrevistados foram questionados sobre este assunto e, segundo 75% deles, suas empresas têm fontes seguras de suprimento (maior média obtida, 9,2). Desenvolver bons relacionamentos com fornecedores de excelência são prioridades competitivas, que farão com que a organização consiga reduzir custos, ter pontualidade na entrega dos serviços ou até de produtos adquiridos; e assim, dos gestores entrevistados, 60,7% têm facilidade de negociar com os fornecedores, e 46,4% têm a estrutura interna apropriada para a realização de forma adequada de suas atividades.

A área de finanças é a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros objetivando a maximização da riqueza da empresa e do valor de suas ações, ou seja, obter

o lucro mais elevado possível ao menor risco (NIKBAKHT; GROUPELLI, 1998). Em se tratando de formação de preço, os dados obtidos na pesquisa mostram que, 58,6% dos entrevistados responderam que fazem sempre apuração dos custos; fato este que pode livrá-los de erros comuns na hora de determinar os preços, como: 1) determinação de preços orientada de forma demasiada nos custos; 2) os preços não são revistos com frequência; 3) não ocorre variação dos preços de acordo com os diferentes itens de produtos, de serviços, de segmentos de mercado e de situações de compra (KOTLER; KELLER, 2006). Sobre contas a receber, 58,6% dos entrevistados responderam que fazem estimativas do valor de entrada das vendas. Segundo dados obtidos, 69% fazem controle financeiro de fluxo de caixa, e 48,3% revisam regularmente seus preços para tomar decisões se devem aumentá-los ou mantê-los; 62,1% dos entrevistados afirmaram que sabem diferenciar, efetivamente, o que sobra na forma de lucro.

Ainda, de acordo com a pesquisa, 55,2% se esforçam, constantemente, na redução de custos; 72,4% deles afirmam que a atual situação da empresa é saudável; e 41,4% delas costumam ter baixo índice de inadimplência (Quadro 4).

Quadro 4 – Diagnóstico na área de Finanças

Área de Finanças	S	AS	R	N	Média	Desvio Padrão	CV
A atual posição financeira da empresa é saudável (controle contas a pagar e a receber)	72,4	24,1	3,4	0,0	9,2	1,17	12,7%
Faz o controle financeiro de fluxo caixa (controle contas a pagar e a receber)	69,0	20,7	10,3	0,0	9,0	1,09	12,3%
Sabe diferenciar efetivamente o que sobra na forma de lucro (controle de contas a pagar e a receber)	62,1	20,7	10,3	6,9	8,5	0,96	11,5%
Faz apuração dos custos dos serviços (formação de preço)	58,6	31,0	10,3	0,0	8,7	0,91	10,6%
Faz estimativas (previsão) do valor de entrada das vendas e/ou da prestação de serviços no período (contas a receber)	58,6	20,7	17,2	3,4	8,4	0,89	10,7%
Há na empresa um esforço constante na redução dos custos (contas a pagar)	55,2	17,2	13,8	13,8	7,8	0,83	10,6%
Revisa regularmente seus preços para tomar decisão se deve aumentá-los ou mantê-los (formação de preço)	48,3	48,3	0,0	3,4	8,5	0,85	10,0%
A empresa tem um baixo índice de inadimplência (controle contas a pagar e a receber)	41,4	48,3	6,9	3,4	8,2	0,73	9,0%

Legenda: S (sempre), AS (às vezes), R (raramente), N (Nunca) e CV (coeficiente de variação: DP/Média)

Fonte: Dados da pesquisa.

O treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, de regras, de conceitos ou de atitudes que resultem em uma melhoria de adequação entre as características dos empregados e as exigências das tarefas a serem executadas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2002). Conforme dados da pesquisa, vários índices se mantiveram relativamente baixos, em que 25,9% das empresas entrevistadas realizam treinamentos; 18,5% têm plano de cargos e salários. Em 25,9% das empresas, a contratação é feita por profissionais especializados, e em 36,8% não são. Quanto aos benefícios, 37% das empresas oferecem seguro de vida e plano de saúde aos colaboradores.

Das empresas entrevistadas, 51,9% oferecem boas condições de trabalho, que facilitam a obtenção de produtividade máxima do pessoal. Sobre ter um programa eficaz de avaliação de desempenho dos colaboradores, apenas 14,8% delas realizam.

A remuneração oferecida pela maioria das empresas, 66,7% acompanha as praticadas. A habilidade de motivar é uma peça importante no processo de desenvolvimento (TANKE, 2004); nas empresas entrevistadas, o desempenho e a motivação dos colaboradores na realização e execução das tarefas nem sempre são satisfatórios, atingem os índices 38,5% (sempre) e 46,2% (às vezes), respectivamente (Quadro 5).

Quadro 5 – Diagnóstico na área Recursos Humanos

Área de Recursos Humanos	S	AS	R	N	Média	Desvio Padrão	CV
A remuneração oferecida pela empresa acompanha os praticados no mercado (plano de cargos e salários)	66,7	18,5	11,1	3,7	8,7	1,05	12,1%
A empresa oferece condições materiais de trabalho que facilitam a obtenção de produtividade máxima do pessoal (treinamento de pessoal)	51,9	29,6	11,1	7,4	8,2	0,79	9,7%
O desempenho dos colaboradores na realização das tarefas é satisfatório (treinamento de pessoal)	38,5	46,2	11,5	3,8	8,0	0,67	8,4%
A empresa oferece seguro de vida e plano de saúde aos colaboradores (benefícios)	37,0	14,8	3,7	44,4	6,1	0,52	8,6%
Sente os colaboradores motivados durante o expediente e na execução das tarefas (motivação)	36,0	48,0	8,0	8,0	7,8	0,66	8,5%
Realiza treinamentos e cursos aos seus colaboradores (treinamento de pessoal)	25,9	25,9	14,8	33,3	6,1	0,31	5,1%
A contratação de novos colaboradores é feita por meio de profissionais especializados (recrutamento de pessoal)	25,9	18,5	11,1	44,4	5,6	0,29	5,3%
Tem plano de cargos e salários aos colaboradores (plano de cargos e salários/benefícios)	18,5	29,6	18,5	33,3	5,8	0,23	4,1%
A empresa tem um programa formal e eficaz de avaliação de desempenho dos colaboradores (recrutamento de pessoal)	14,8	22,2	25,9	37,0	5,4	0,10	2,0%

Legenda: S (sempre), AS (às vezes), R (raramente), N (Nunca) e CV (coeficiente de variação: DP/Média)

Fonte: Dados da pesquisa.

Em resumo, por meio do Quadro 6 se destacam as três variáveis por área investigada, que receberam as maiores notas.

Quadro 5 - Diagnóstico na área de Recurso Humano

Variáveis	Marketing	Produção	Finanças	Recursos humanos
1 lugar	Conhece o motivo de compra dos clientes	Tem fontes seguras e estáveis de suprimento	Posição financeira da empresa é saudável	Remuneração acompanha o mercado
2 lugar	A localização adequada	Conhece sua capacidade produção	Controle financeiro	Condições materiais de trabalho
3 lugar	Conhece os concorrentes	Solução de erros técnicos ou de atendimento	Diferenciar o que sobra na forma de lucro	O desempenho dos colaboradores é satisfatório

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao resgatar o objetivo principal do texto foi analisar a opinião dos gestores quanto às ações estratégicas utilizadas e relativas às áreas funcionais da empresa. E ao checar os resultados a respeito das práticas de gestão empresarial abordados por grupos de alunos do Curso de Administração durante a disciplina Diagnóstico Organizacional, cujas áreas funcionais analisadas foram: marketing, produção, finanças e recursos humanos, o trabalho propiciou apontar as áreas de maior fragilidade, conforme avaliação e as atitudes dos gestores participantes da pesquisa.

Como, por exemplo, na área de marketing, no quesito de ter informações do mercado, conforme dados da pesquisa, nem todas as empresas apresentaram com precisão os dados relevantes sobre os clientes, como: quem são (58%), onde estão localizados (62%), o que compram e com que frequência compram (62%). Também se pode perceber, de maneira geral, que a área financeira já é um pouco mais bem estruturada e que tais empresas utilizam de várias práticas com o intuito de atingirem e/ou maximizarem os lucros. Infelizmente, parte dessas empresas ainda não está focada na redução de custos, talvez, por se encontrar em situação saudável ou se enquadrar em uma destacada zona de conforto. Na gestão da produção se destaca acima de 70%, os gestores citam que têm fontes seguras e estáveis de suprimento e conhecem a capacidade de prestação de serviços. Outro ponto que merece ênfase é o fato de que a área de recursos humanos, de maneira geral, não apresenta características e práticas eficazes, uma vez que treinamentos, benefícios, realização de planos de cargos e salários não são devidamente realizados.

4 Conclusão

Como contribuição do estudo se ressalta o valor do diagnóstico nas organizações, sendo que este representa uma ferramenta de apoio à tomada de decisões e o grande desafio deste se encontra em criar estratégias, que impulsionem as empresas ao sucesso e à competitividade.

E que ainda, não menos importante, possibilitou aos alunos de graduação terem um melhor ensino e aprendizado associando a prática com a teoria estudada em sala de aula. Como limitação do estudo, a análise dos resultados se restringe ao grupo de empresas participantes, não cabendo aqui generalizações, uma vez que este estudo teve como participantes empresas sediadas na cidade de Londrina e a

amostragem foi não probabilística. Por fim, recomendam-se estudos futuros ampliando o escopo da abrangência com mais empresas e, se possível, com foco em outros setores específicos.

Referências

- AAKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2009.
- AMBRÓSIO, V. *Plano de marketing: um roteiro para a ação*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERTAGLIA, P.R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CATOIU, I.; TUDOR, L.; BISA, C. Knowledge-intensive business services and business consulting services in romanian changing economic environment. *Amfiteatru Economic*, v.18, n.41, p.40-54, 2016.
- CHIAVENATO, I. *Iniciação à administração da produção*. São Paulo: Makron, McGraw – Hill, 1991.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. Barueri: Manole, 2009.
- DIAS, M.A. *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas, 2010.
- ELGENNENI, S.M.M. *Recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo: Pearson, 2009.
- FERREL, O.C.; HARLINE, M.D. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FESTA, G. *et al.* The (r)evolution of wine marketing mix: from the 4Ps to the 4Es. *J. Business Res.*, v. 69, n.5, p.1550-1555, 2016.
- EYVRIGH, G.M. A review of marketing strategies. *Kuwait Chapter Arab. J. Business Manag. Rev.*, v.6, n.1, p.77-83, 2016.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.
- GITMAN, L.V. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Bookman, 2004.
- GUERCI, M. *et al.* The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: an employee perspective. *J. Business Ethics*, v.126, n.2, p.325-342, 2013.
- HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários. In: BERGAMINI, C.W; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

- HILDEBRANDT, S. Targeting demographics in beverage marketing: identifying preferences of the most influential groups in the nation. *Beverage Industry*, p.18-27, 2012.
- HONORATO, G. *Conhecendo o marketing*. Barueri: Manole, 2004.
- HOUSTON, J.F.; BRIGHAM, E. F. *Fundamentos da moderna administração financeira*. Porto Alegre: Campus, 2004.
- KEEGAN, W.J. *Marketing global*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, .
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KURTS, D.L.; BOONE, L.E. *Marketing contemporâneo*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 2007.
- LANDSBERG, M. *Teoria da motivação*. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1999.
- MALHOTRA, N.K. *et al. Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MCCARTHY, E.J. *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood: Richard D. Irwin, 1978.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MOREIRA, D.A. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.
- NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- NIKBAKHT, E.; GROPELLI, A.A. *Administração financeira*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- NONAKA, H.T. *Administração de vendas: marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- POZO, H. *Administração de recursos materiais e patrimoniais*. São Paulo: Atlas, 2004.
- PROENÇA, F.R. *Custos e formação de preços: processos gerencias II*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- ROSA, J.A. *Roteiro para análise e diagnóstico da empresa*. São Paulo: STS, 2001.
- RIES, A.; TROUT J. *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.
- SEBRAE (Org.). *Negócio a negócio*. 2009. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- SLACK, N. *et al. Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2002.
- SNATKIN, A. *et al. Production monitoring system development and modification/Tootmise seiresusteemi arendamine*. *Proceed. Estonian Acad. Scie.*, v.64, n.4, 2015.
- TANKE, M. L. *Administração de Recursos Humanos em hospitalidade*. São Paulo: Cengage, 2004.
- TUBINO, D.F. *Manual da planejamento e controle da produção*. São Paulo: Atlas, 2000.
- VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Academy Marketing Sci.*, v.38, n.2, p.119-140, 2010.
- ZDANOWICZ, J.E. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.
- ZHAO, Z.; ZUO, J.; ZILLANTE, G. Situation and Competitiveness of Foreign Project Management Consultancy Enterprises in China. *J. Manag. Eng.*, v.27, n.4, p.200-209, 2011.