

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ESTUDO DE CASO: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA ÁREA DE GESTÃO
FINANCEIRA DA EMPRESA X**

*CASE STUDY: ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS OF THE FINANCIAL MANAGEMENT
AREA OF X COMPANY*

Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica

Aluno: Bruno Vinícius Klabunder Conrado – bc1311@gmail.com

Orientador: Profº Jolson da Fonseca Gonzaga, MSc – 260510@gmail.com

Banca Examinadora:

Profª Silvana de Brito Arrais Dias, Drª – silvanabritoad@gmail.com

Profª Denise Lúcia Mateus Gomes Nepomuceno, MSc - deniselmgn@gmail.com

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre a empresa X, representante comercial da Y S.A. A empresa está no mercado há mais de 10 anos e, apesar de ser referência dentro da organização que representa, possui diversos problemas na área estudada. O principal objetivo deste estudo foi realizar um diagnóstico organizacional na área financeira da organização. O estudo teve diversos objetivos específicos, tais como: realizar a análise SWOT; identificar os principais problemas da área estudada utilizando o Diagrama de Ishikawa; propor melhorias através da ferramenta 5W2H. Como coleta de dados, foi utilizado a pesquisa de campo, bibliográfica, descritiva e método de observação, além de entrevistas com um dos gestores da empresa e o supervisor da área estudada. O trabalho encontrou diversos problemas na área estudada, e diversas soluções e foram apresentadas e adereçadas para cada problema. Ao final do estudo, concluiu-se todos os objetivos propostos foram atingidos com todas as ferramentas sugeridas aplicadas na elaboração do diagnóstico e com formulação das propostas de melhorias para os problemas identificados.

Palavras-chaves: Diagnóstico organizacional; Área financeira; Diagrama de Ishikawa; 5W2H; análise SWOT.

ABSTRACT

This work presents a study about the company X, a commercial representative of Y S.A. The company has been in the market for more than 10 years and, besides being reference inside the

organization that it represents, it has a series of issues within the studied area. The main objective of the study was to make an organizational diagnosis in the financial area of the organization. The study had many different specific objectives, such as: conduct a SWOT analysis; identify the main issues of the studied area using the Diagram of Ishikawa; propose solutions using 5W2H. As a matter of data gathering, it was used field research, bibliographic research, descriptive research and observation method, besides an interview with one of the managers of the company and the supervisor of the area studied. This work found a series of issues in the studied area, and presented a series of solutions for each problem found. At the end of the study, all the objectives proposed were accomplished, with all the suggested tools being applied in the elaboration of the diagnosis and with the proposal of solutions for the issues identified.

Keywords: Organizational diagnosis; Diagram of Ishikawa; 5W2H; SWOT analysis.

INTRODUÇÃO

O trabalho aqui apresentado é o resultado de um estudo realizado na empresa X, uma representante comercial da Y S.A., sendo essa uma multinacional brasileira fabricante de peças e carrocerias de ônibus. A empresa Y, que possui sua fábrica sede em Caxias do Sul, no estado de Rio Grande do Sul, é responsável por quase metade da produção nacional de carrocerias e peças de ônibus, sendo a maior da América Latina e a terceira maior do planeta, segundo estudos. A empresa X, por sua vez, é responsável pela venda de carrocerias, manutenção técnica, manutenção emergencial, venda de peças, garantia e conferência de ônibus da Y S.A. concentradas no estado de Goiás, Tocantins e no Distrito Federal.

Após o contato direto na empresa alvo deste estudo, de ter conhecimento e vivência direta na organização por mais de dois anos e da própria relevância do assunto perante o curso do estudante, a questão-problema veio de maneira natural, podendo ser descrita em: Como está a área de finanças da empresa estudada? Esta pergunta levanta, indiretamente, outras questões e pontos a serem analisados, tais como a importância da área financeira para a organização estudada, o impacto dos problemas causados nesta e nas outras áreas da empresa e como uma boa saúde financeira auxilia no crescimento da empresa como um todo.

Diante desta problemática, esse trabalho possui como objetivo geral realizar um diagnóstico organizacional na empresa, mais especificamente na área de finanças, analisando e desenvolvendo um estudo detalhado na mesma, compreendendo assim como funciona seus processos administrativos relacionados à essa área específica.

Esse estudo possui alguns objetivos específicos, sendo eles: Conhecer e entender os processos administrativos da empresa relacionados às áreas de finanças, descrevendo-os; Realizar análise SWOT da empresa, descrevendo seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças; Identificar e demonstrar os principais problemas dessa área estudada por meio do diagrama de Ishikawa; Propor sugestões de melhorias para cada um dos problemas identificados, através da ferramenta 5W2H.

Na atual conjuntura, o mercado mostra-se extremamente competitivo, obrigando os gestores das empresas que nele estão inseridas a buscarem o máximo de conhecimento aprofundado sobre gestão, seja melhorando seu nível de escolaridade, realizando pesquisas junto aos clientes e fornecedores, seja tentando entender a própria empresa. Logo, o diagnóstico organizacional

torna-se uma ferramenta de extrema importância para qualquer empresa. Um diagnóstico organizacional pode ajudar os gestores da empresa estudada nesse quesito, apontando em que aspectos a mesma pode ser melhorada ao se estudar seus processos, aprendendo com seus erros e corrigindo seus problemas. Segundo Moreira (2012), o diagnóstico organizacional é um conjunto de técnicas que ajudam a levantar pontos fracos e fortes, levantar problemas organizacionais e solucioná-los. Através do diagnóstico, a empresa consegue identificar o nível de satisfação das pessoas que atuam na empresa e dos seus clientes.

A empresa em questão é de pequeno porte, podendo ser definida, segundo a Lei complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006 que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, como:

Art. 3º - Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário [...] devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que [...] aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

As empresas de pequeno porte sempre tiveram grande impacto e importância para a economia brasileira como um todo, tendo responsabilidade sobre criação de empregos, arrecadação de tributos, desenvolvimento econômico regional e nacional, entre outras. Os pequenos negócios, que somam 8,9 milhões de empresas, cresceram a um ponto que representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB), empregando 52% da mão de obra formal no país (SEBRAE, 2013). Por outro lado, as pequenas empresas têm forte impacto social, uma vez que geram empregos, possibilitando às famílias a ascenderem economicamente e socialmente.

Além disso, a empresa em questão é uma representante comercial, que possui sua definição registrada pela Lei nº 4.886 de 09 de dezembro de 1965 que regula as atividades dos representantes comerciais autônomos, sendo ela:

Art. 1 – Exerce a representação comercial autônoma a pessoa jurídica ou a pessoa física sem relação de emprego, que desempenha em caráter não eventual por conta de uma ou mais pessoas, a mediação para a realização de negócios mercantis, agenciando proposta ou pedidos, para transmiti-lo, praticando ou não atos relacionados com execução dos negócios.

Segundo Martins (2019), o contrato de representação comercial é um contrato de resultado, pois a remuneração do representante está sujeita ao resultado que o trabalhador atingir. O representante comercial pode ser pessoa física ou jurídica, mas o contrato de trabalho só pode ser feito à pessoa física. Portanto, se o trabalho é feito através de pessoa jurídica, as partes não têm contrato de trabalho entre si, e sim uma representação comercial autônoma.

Portanto, considerando a natureza da empresa a qual esse estudo se baseará, além do mercado em que essa está inserida, nota-se que o diagnóstico organizacional se mostra de extrema relevância, não somente para o acadêmico, mas principalmente para a empresa e seus gestores. A identificação de gargalos e problemas, além das sugestões e melhorias propostas, poderá trazer melhores resultados organizacionais, segundo uma futura tomada de decisões.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As bases teóricas utilizadas nesse trabalho estão relacionadas à área da administração que serviu de base para o diagnóstico organizacional realizado na empresa, sendo essa área a de Finanças.

Administração financeira

Um dos pontos principais na administração de uma empresa é a área financeira, ou finanças. Essa área torna-se ainda mais importante em empresas de pequeno porte, uma vez que os recursos da mesma são mais limitados, obrigando seus gestores a gerenciá-la com extrema cautela, planejamento e objetividade, caso contrário, a empresa certamente enfrentará problemas sérios, podendo resultar em falência.

Para Ross et. al. (2013), há sete objetivos financeiros possíveis, sendo eles: sobreviver; evitar problemas financeiros e falência; superar a concorrência; maximizar as vendas ou a participação de mercado; minimizar os custos; maximizar os lucros e; manter o crescimento constante dos lucros. Logo, uma empresa de pequeno porte deve se preocupar com a sua saúde financeira tanto quanto ou mais do que uma empresa de grande porte, uma vez que, devido ao pequeno fluxo de dinheiro e a um acesso menor e mais restrito a recursos financeiros, esta não possui tanto margem para erros e deslizes quanto grandes organizações.

Segundo Ross et. al. (2013), as boas decisões financeiras aumentam o valor de mercado do patrimônio dos proprietários, e as decisões financeiras ruins o diminuem. Portanto, um gestor de um pequeno negócio precisa ter pelo menos uma noção básica de vários aspectos relacionados à administração financeira, sendo alguns deles, formação de preços, marketing, recursos humanos, entre outros.

Além disso, deve-se ter noção básica sobre alguns aspectos de contabilidade, como custos, receitas, lucros, DRE e impostos. Por fim, deve-se ter uma noção de investimentos, sejam eles de todas as naturezas, uma vez que a empresa deve sempre crescer, modernizar-se e expandir-se. Com planejamento e foco, qualquer empresa só tem a ganhar com uma boa gestão financeira e uma boa gestão de investimento, seja aumentando seus negócios, seja melhorando a qualidade de seus produtos e serviços.

Finanças pode ser definida como “a arte e a ciência da gestão do dinheiro”. Praticamente todos os indivíduos e organizações estão envolvidos com atividades financeiras, pois constantemente recebem, levantam, gastam e investem dinheiro. Finanças podem ser divididas em duas grandes áreas: serviços financeiros e administração financeira (GITMAN, 2004).

Fluxo de caixa

Zdnowicz (2001) conceitua o fluxo de caixa como sendo o instrumento que relaciona o conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período.

Além disso, Gitman (2004) ressalta que o fluxo de caixa, que seria o sangue da empresa, é o fator determinante básico do valor da organização. O administrador financeiro deve planejar e gerir, criando, alocando, conservando e monitorando esse fluxo de caixa. A meta é assegurar a

solvência da organização cumprindo as obrigações financeiras nas datas previstas e gerando fluxo de caixa positivo para seus proprietários. Sem dúvida, o administrador financeiro precisa usar procedimentos deliberados e cuidadosos de planejamento e gestão dos fluxos de caixa da empresa para atingir o objetivo de maximização do preço da ação.

Contas a pagar

Segundo Basso (2005), o controle de contas a pagar proporciona uma visão global dos compromissos assumidos pela empresa, permitindo acompanhar os pagamentos a serem realizados em determinado período.

Almeida (2003) afirma que as contas a pagar são fontes de recursos e a exigência de terceiros, contrário aos ativos da empresa. As contas do passivo são examinadas e ajustadas, numa verificação de estarem todas anotadas na contabilidade. Na auditoria, as contas de obrigações se administram através das contas do ativo, despesas, receitas, resultadas de exercícios futuros e patrimônio líquido.

Contas a receber

Segundo Filho (2005), o controle das entradas de caixa, por sua natureza, precisa de uma atenção especial por parte do administrador financeiro, principalmente quando há um grande volume de recebimentos em dinheiro ou cheque. Somente através de controles financeiros internos eficientes será possível evitar que os recebimentos de recursos sejam desviados.

Segundo Uliano (2007), o controle interno de contas a receber está relacionado ao controle interno sobre vendas, deduções de vendas e caixa. Sendo assim, é importante que cada operação do setor de contas a receber seja tratada de acordo com suas restrições para que assim haja um controle de forma eficaz mantendo a rentabilidade do departamento.

Capital de giro

Para Assaf Neto (2003; p. 450), o capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar seu ciclo operacional.

De acordo com Santos (2001, p. 22):

Uma empresa utiliza para seu funcionamento recursos materiais de renovação lenta, como as instalações, equipamentos e imóveis, denominados capital fixo ou permanente – e recursos materiais de rápida renovação, como estoques de matérias-primas e produtos que formam seu capital circulante. Os recursos materiais de renovação rápida são denominados, capital de giro. No balanço patrimonial da empresa, o capital de giro é representado pelo ativo circulante ou ativo corrente composto pelas disponibilidades financeiras, contas a receber e estoque.

METODOLOGIA

O trabalho aqui apresentado baseou-se em diversas pesquisas como ferramentas para sua construção, sendo elas a pesquisa bibliográfica, descritiva e a pesquisa de campo, mas também utilizou o método de observação para auxiliar na coleta de dados. Por fim, utilizou de algumas

ferramentas para a análise da empresa, seus problemas e proposta de solução, como a análise SWOT, diagrama de Ishikawa e 5W2H.

Segundo Gil (2008), metodologias de pesquisa são procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Michel (2005) ressalta que a metodologia cuida dos caminhos e procedimentos a serem percorridos para conduzir uma pesquisa, buscando conhecimento para orientar no processo de investigação para atingir o objetivo. Sabendo disso, o trabalho aqui apresentado foi construído baseado em algumas técnicas e métodos de pesquisa, sendo os seguintes tipos: bibliográfica, pesquisa de campo, descritiva e qualitativa.

Pesquisa bibliográfica

Segundo Gil (2008, p. 29):

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela internet.

Para este trabalho, a pesquisa bibliográfica foi de extrema importância, já que serviu como embasamento teórico, sendo realizada ao consultar diversas obras, artigos científicos e livros de diversos autores e dos mais variados temas. Segundo Lakatos e Marconi (2001), sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Pesquisa descritiva

A pesquisa descritiva, por sua vez, tem seu foco voltado a descrever determinada realidade, descrevendo uma certa população, relações, etc. Essa pesquisa não irá interferir no ambiente analisado, mas irá entendê-lo e explicá-lo. Para Gil (2008), o objetivo da pesquisa descritiva é descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo, que também foi utilizada neste trabalho, pode ser definida, de acordo com Thiollent (2007), como uma pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com a ação, ou com resolução de um problema coletivo, e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Instrumento da coleta de dados

Para este estudo, com a finalidade de coletar dados, foi realizado algumas visitas de campo aos galpões da empresa X, sendo essas visitas realizadas entre os meses de abril e maio de 2020, além de uma entrevista estruturada com um dos dois gestores da empresa, assim como os superior da área analisada. A entrevista foi dividida entre os entrevistados, sendo que cada um

foi abordado individualmente, tendo as duas entrevistas aplicadas na própria sala de reuniões da empresa, durante dias normais de trabalho.

Além disso, foi utilizado também para a coleta de dados o método de observação. Segundo Danna e Matos (2006), os dados coletados a partir da observação fornecem subsídios para diagnosticar uma situação problema, facilitar a escolha das técnicas e procedimentos empregados na pesquisa e na avaliação da sua eficácia. No estudo, o acadêmico aplicou esse método pelo período em que esteve na empresa, colhendo e analisando dados que foram fundamentais para a realização deste artigo. A análise desses dados está descrita ao longo deste artigo.

Análise SWOT

A palavra SWOT é construída das palavras *strenght*, *weakness*, *opportunities* e *threats*, que descrevem os pontos fortes e fracos da empresa, tanto em ambiente interno como externo, independentemente do tamanho da organização, servindo como uma ferramenta para a elaboração de diagnósticos e também para uma visualização mais ampla e geral da situação da empresa. A análise SWOT também é conhecida como análise FOFA, com a simples tradução e reordenação das palavras originais, ficando forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

De acordo com Ulrich (2002, p. 212):

A análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer na elaboração de diagnósticos, quer em análise organizacional ou elaboração de planos. No entanto a sua utilização, nem sempre se traduz em contributos efetivos para os processos, sendo que, muitas vezes, ela surge mais como um ritual ou uma tentativa desprovida de conteúdo real, de sermos mais científicos ou técnicos nos processos de planeamento e/ou avaliação. Na realidade, devido a sua aparente simplicidade, esta técnica emergiu como uma das preferidas por técnicos de todas as áreas.

Diagrama de Ishikawa

Conhecido como Espinha de Peixe ou diagrama de causa e efeito, o Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta utilizada para enumerar os problemas de determinado processo e quais consequências esses problemas causam no final deste processo. Segundo, Toledo et al (2017), é uma ferramenta que apresenta uma estrutura lógica, abordando as causas que mais contribuem para um determinado problema, ou seja, um resultado indesejado

Também pode ser chamado diagrama 6M, visto que em sua estrutura, os problemas podem ser classificados em seis tipos diferentes: método; matéria-prima; mão de obra; máquina; meio ambiente e medida (ARAÚJO, 2010).

A ferramenta é representada unindo os 6 diferentes tipos de classificação, onde o administrador enumera os problemas conhecidos em suas respectivas classificações, resultando ao final com os efeitos negativos resultantes de tais causas. Deve-se, ainda, levar em consideração que o diagrama é bem flexível, não necessariamente aplicando causas em todas as classificações.

O diagrama pode ser representado conforme a figura 1 abaixo:

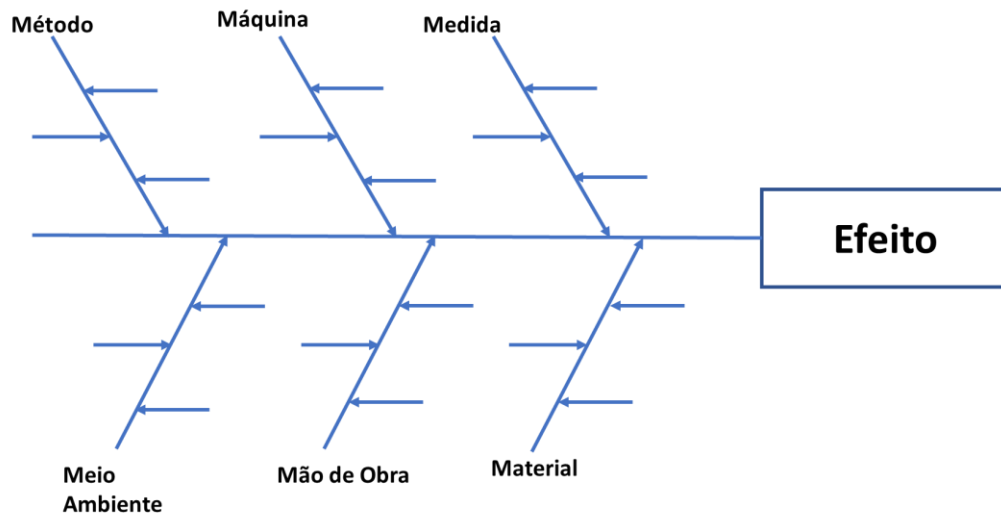


Figura 1: Diagrama de Ishikawa
Fonte: Toledo et al (2017)

5W2H

A técnica 5W2H é, na verdade, um plano de ação, onde compreende-se os problemas e, então, planeja-se uma solução, baseado em 7 perguntas. Segundo o Sebrae (2008), a técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção. Segundo Marshall Junior (2010), essa ferramenta é muito utilizada no mapeamento e padronização de processos e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores.

As perguntas a serem respondidas para a elaboração do plano de ação, assim como suas respectivas explicações, estão descritas abaixo na figura 2.

Plano de Ação (5W2H)						
What (O que)	Who (Quem)	When (Quando)	Where (Onde)	Why (Por que)	How (Como)	How much (Quanto custa)
O problema a ser resolvido	A pessoa responsável que irá executar a ação	Período de tempo proposto pelo setor, ou por quem irá executar a ação	Geralmente são nos ambientes de trabalho como: empresa e setores	Motivos que levaram a executar tal ação para resolução do problema	Através de métodos estabelecidos pelo aplicador	Custos relacionados a resolução do problema

Figura 2: Plano de ação da Ferramenta 5W2H
Fonte: Marshall Junior et al (2010).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Apresentação da empresa

A empresa X é representante comercial da empresa Y S.A., sendo esta organização uma multinacional brasileira montadora de carroceria de ônibus, a maior da América Latina e a terceira maior do planeta, existindo desde 1949 e empregando mais de 20 mil funcionários ao redor do mundo. Já a empresa foco desse trabalho possui como atividades a venda de carrocerias, peças para ônibus, garantia e assistência técnica.

A empresa surgiu em 2007, fundada por dois sócios que antes já eram ligados à Y S.A., sendo um deles de São Paulo e o outro de Rio Grande do Sul, que foram designados a representar a marca após o representante anterior não apresentar resultados satisfatórios. A empresa é responsável por representar a Y S.A. no Estado de Goiás e no Distrito Federal, possuindo a loja matriz em Goiânia e uma filial em Brasília, empregando 20 funcionários no total.

A empresa originalmente ocupava um espaço de um único galpão situado no setor Cândido de Moraes, sendo que atualmente está terminando suas obras para a expansão para um terceiro galpão. Após a conclusão das obras, os galpões serão divididos, respectivamente, em: Assistência técnica, pequenos consertos e vendas em geral (peças, carrocerias, etc).

A empresa possui, como principais clientes, empresas de transporte, turismo e fretamento do Estado, mas também contando com pequenas empresas de viagens interestaduais e intermunicipais. Possui como principal fornecedor a própria empresa Y S. A., que fabrica não somente as carrocerias que vendem, como também as peças de substituição. Sua principal concorrência são outros fabricantes de carroceria de ônibus, tais como Caio, Busscar, Comil e Neobus, além de ter que enfrentar o problema de venda de peças pelo mercado paralelo.

Situação atual da área estudada

Devido ao tamanho da empresa, administração da parte financeira da empresa é realizada pelos próprios funcionários, sendo dois designados a esta área especificamente e um dos gestores da empresa estando responsável pela supervisão da área. Além disso, a empresa conta com um contador terceirizado, que presta serviços de contabilidade e auxilia os funcionários com demais serviços financeiros.

O financeiro da empresa gira em torno de alguns fatores, sendo eles o Contas a Pagar, o Contas a Receber, o pagamento dos salários dos colaboradores e o recebimento, adereçamento e distribuição de comissão.

No que diz respeito ao Contas a Pagar, a empresa, por ser do ramo de veículos automotores de grande porte, e pela rotatividade dos clientes e serviços, realiza diversas compras diariamente de seu principal fornecedor, com valores substancialmente altos e com pagamentos a longo prazo, fazendo com que, semanalmente, algumas dezenas a centenas de contas devam ser pagas. Além disso, com a ajuda do contador, a empresa realiza o pagamento de diversos impostos e taxas, devido sua obrigação fiscal. Por fim, há o pagamento das demais contas, sejam de consumo, despesas, terceirização de serviços e deposição de ferramentas e estoque.

Em relação ao Contas a Receber, a empresa realiza diversas vendas diariamente, seja de peças avulsas, seja de peças necessárias para algum conserto ou reforma. Novamente, pela natureza do negócio, as vendas muitas vezes possuem valores elevados e, por isso, a empresa adota a estratégia de vender a prazo, muitas vezes parcelando, sendo que o número de parcelas e prazo variam de acordo com o valor total da negociação. Com isso, há diversos pagamentos a serem

recebidos diariamente, sendo função dos funcionários da área garantir que tais pagamentos sejam realizados, garantir assistência aos clientes caso necessário e cobrar os clientes que não realizarem os pagamentos, cabendo a eles a tomarem providências quando os mesmos se tornam inadimplentes. Além disso, com esse controle, podem avisar ao setor de vendas desses clientes inadimplentes, tornando-os inelegíveis de compra a prazo em uma oportunidade futura.

Por fim, no que diz respeito às comissões referentes a vendas, o setor financeiro somente atua de maneira que confere os valores, realizando a conferência e cruzando informações sobre os valores recebidos, datas, etc. Após a conferência, os valores são listados em uma tabela, com todos os dados possíveis (números de Notas Fiscais, valores, datas, empresas) e são enviadas para o contador.

Análise de dados da empresa

Após a realização da entrevista com um dos gestores da empresa, além da própria observação e levantamento de dados realizada pelo estudante, foi possível identificar diversos fatores relacionados à empresa, sejam eles positivos ou negativos, não se restringindo apenas à área estudada, mas na empresa como um todo.

Como este trabalho se aproveita de diversas ferramentas, a utilização delas foi realizada de maneira que uma complementasse a outra, entendendo a empresa, encontrando seus problemas na área estudada e propondo resoluções para eles. Sendo assim, foi realizada primeiramente a Análise SWOT na empresa, destacando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças:

Forças

- A empresa é a única vendedora oficial da organização que representa na região, sendo a única maneira de comprar produtos originais na área onde atua de maneira legal
- Por ser a representante comercial, possui serviços únicos de garantia, vistoria e entrega de veículos da marca
- Possui o produto de melhor qualidade no mercado, sendo referência mundial em sua área
- Destaca-se pelo bom atendimento e relacionamento com os clientes, servindo de exemplo para outras representantes no país, sendo a representante comercial que mais durou na região historicamente
- Possui a área financeira bem estruturada

Fraquezas

- Diversos problemas relacionados à área financeira
- Devido à qualidade do produto, seus preços são os mais elevados do mercado, desencorajando alguns consumidores a comprar produtos originais
- Não possui algumas áreas estruturadas em sua administração
- Alta rotatividade de funcionários em algumas áreas da empresa

Oportunidades

- Crescimento constante do mercado nacional
- Chance de expansão da empresa para outras regiões
- Renovação de grandes frotas (públicas e privadas) nos próximos anos

Ameaças

- Concorrentes ganhando espaço no mercado nacional e regional
- Crescimento do mercado paralelo, motivado unicamente pelos preços mais acessíveis
- Presença acentuada de produtos de mercado paralelo

Tendo esta análise realizada, pode-se notar que a empresa é extremamente presente na região em que atua, sendo referência no mercado regional e, principalmente, sendo referência para os demais representantes nacionais e para a própria organização que representa, servindo de modelo para determinados processos. No entanto, como em qualquer outra organização, diversos problemas podem ser notados, em todos os escalões da empresa.

Com a realização da entrevista com o superior responsável pela área financeira da empresa, além da própria entrevista com um dos gestores da empresa, pode-se levantar todos os dados necessários para se criar um panorama geral da área financeira, entendendo como funciona e, inevitavelmente, passando pelos problemas relacionados a ela. Utilizando o Diagrama de Ishikawa, foi possível não só detalhar os problemas encontrados, mas classificá-los e entender como esses problemas provocam resultados indesejados, como pode ser visto na figura 3:

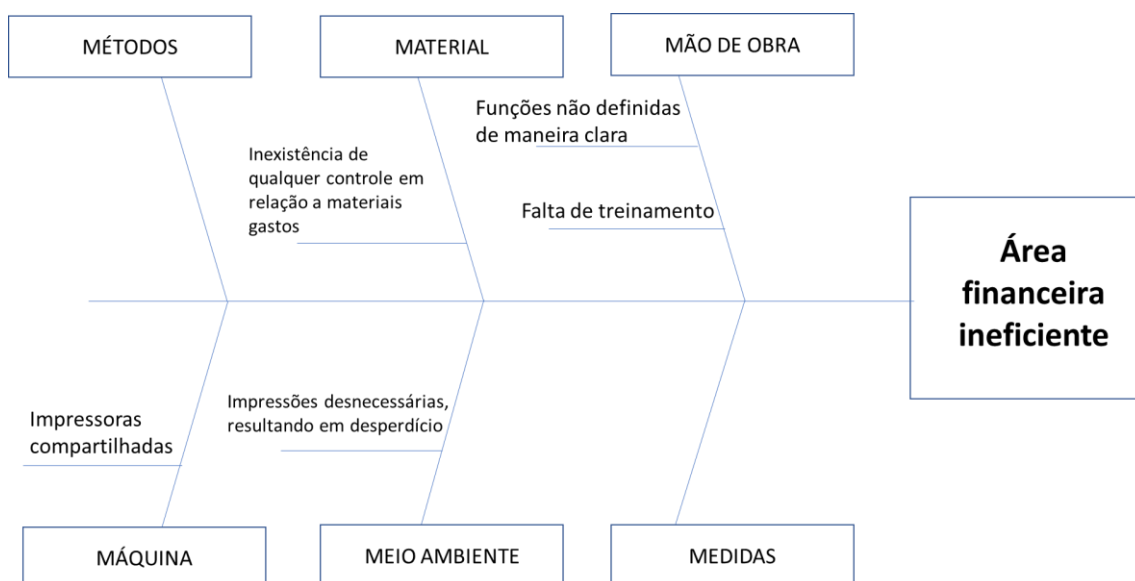


Figura 3: Diagrama de Ishikawa
Fonte: Adaptado de Toledo et al (2017)

A partir da análise realizada e dos problemas levantados, é importante frisar que a causa mais impactante é a falta de treinamento em conjunto com as funções mal definidas, ambas na classificação de mão de obra. Como descrito anteriormente, dois funcionários são designados à área financeira, sendo um superior, que está na empresa há pelo menos 12 anos, e o outro subordinado, estando na empresa há 2 anos, tendo recebido treinamento do superior.

No entanto, ambos possuem as mesmas funções, com apenas uma ou outra atividade sendo de responsabilidade integral designada a apenas um deles. Logo, diversas tarefas são realizadas mais de uma vez, outras acabam não sendo sequer realizadas, pois os funcionários, além de não saberem exatamente quais funções deveriam ser delegadas a cada um deles, possuem problema de comunicação entre si, uma vez que cada um possui seus espaços de trabalhos em regiões diferentes na empresa, um em cada galpão, o que dificulta a realização de suas atividades e a

resolução rápida de qualquer tarefa. Tendo conhecimento deste fato, diversos problemas são identificados e adereçados, como contas sem pagar, cobranças indevidas e divergências de informações internas.

Outro problema listado é a falta de treinamento dos funcionários, sendo evidente pela falta de familiaridade com o programa utilizado na empresa. Apesar do sistema utilizado na organização ser relativamente datado e muitas vezes limitante em diversos pontos, como a falta de sincronização com os saldos bancários ou a não automação de diversas tarefas, dominá-lo é algo de extrema importância para a área.

O subordinado, por possuir vasto conhecimento em informática, possui uma facilidade maior em compreender o sistema e resolver problemas relacionados a eles, porém ambos os funcionários poderiam ser muito mais efetivos com tal programa. O sistema utilizado é terceirizado e possui diversas ferramentas úteis para a área financeira e para a empresa como um todo, como gráficos, planilhas e demonstrativos, porém, devido à falta de conhecimento dos funcionários, nada disso é utilizado.

Mais um problema apontado é a falta de controle dos recursos e máquinas utilizados. Há, na empresa, somente duas impressoras, que são compartilhadas por diversas áreas. Diariamente, centenas de documentos são imprimidos, podendo ser comprovantes, boletos, extratos, relatórios e contratos. Com isso, há um desperdício de folhas, devido ao grande fluxo de impressões, poucas impressoras disponíveis e, novamente, a falta de delegação das tarefas na área financeira, resultando em uma falta de controle no momento das impressões e, conseqüentemente, impressões duplicadas.

A empresa, no entanto, está ciente desta situação, já que as impressões duplicadas são reutilizadas para impressões menos importantes, como rascunhos. No entanto, o número de impressões onde tais folhas podem ser utilizadas é muito menor que o número de impressões erradas, resultando em desperdício de recurso.

Diante dos problemas levantados e analisados, os mesmos foram aqui demonstrados em ordem de prioridade e impacto negativo na empresa. Com isso, foi elaborado um plano de Ação utilizando a ferramenta 5W2H, como pode ser conferido na figura 4:

Plano de Ação (5W2H)						
What (O que)	Who (Quem)	When (Quando)	Where (Onde)	Why (Por que)	How (Como)	How much (Quanto custa)
Definição das atividades realizadas por cada um dos funcionários da área	Funcionários da área financeira	Dezembro de 2020	Na empresa	Para diminuir ou solucionar o problema das tarefas realizadas erroneamente e por eles	Através de definição de tarefas realizada através de uma reunião entre eles e o gestor	Custo zero a empresa
Realocação do espaço dos funcionários da empresa	Funcionários de diversas áreas	Início de 2021	Na empresa	Para aproximar os funcionários da mesma	Transferindo o funcionário para a área desejada, já que há	Custo zero

				área, auxiliando na resolução de problemas	instalações lá que possibilitam tal transferência	
Treinamento	Funcionários da área financeira e demais funcionários interessados	Final de 2020/ início de 2021	Na empresa	Para que os funcionários tenham domínio das ferramentas que estão disponíveis a eles	Através de aulas ministradas por um funcionário ministrado pelo programa terceirizado	Aprox. R\$ 300
Compra de impressoras	Gestor	Final de 2020/ início de 2021	Na empresa	Para que cada área possua sua impressora própria, gerando um controle maior para cada área	Comprando novas máquinas	R\$500/ impressora

Figura 4: 5W2H da empresa

Fonte: Adaptado de Marshall Junior et al (2010)

Após a criação do Diagrama de Ishikawa, torna-se possível a compreensão dos problemas apresentados e, após confrontá-lo com o plano de ações 5W2H, torna-se fácil o entendimento sobre as medidas apresentadas e como essas medidas irão impactar e solucionar tais problemas, tudo sendo demonstrado de maneira visual de fácil compreensão e organização.

Começando pela primeira sugestão, a determinação e delegação das tarefas de maneira bem definida para os funcionários da área demonstra-se a solução mais direta e impactante na área, uma vez que irá impactar em todos os problemas da área.

A partir do momento que cada um dos funcionários sabe exatamente de suas funções, ambos poderão desempenhá-las com maior segurança, tornando-os mais experientes tanto em cada uma de suas tarefas, além de entender melhor os problemas que forem apresentados no dia a dia.

Com isso, também, diversos problemas serão solucionados, como problemas nas cobranças, tarefas realizadas duas vezes ou não realizadas e contas a pagar mais organizadas, uma vez que cada um possui um controle maior sob suas funções. Isso irá impactar também nas demais áreas da empresa, de maneira que: apresenta um controle maior e mais apurado sob os recursos financeiros da empresa, auxiliando os gestores a realizarem um planejamento estratégico mais preciso; demonstrando quais clientes são ou estão inadimplentes, facilitando novas negociações no setor de vendas; auxiliando os gestores na montagem de preço das peças, uma vez que terão completo entendimento nos gastos e custos da empresa.

Com a segunda sugestão, os funcionários da empresa terão seus espaços realocados, facilitando a comunicação entre eles. Essa sugestão estende-se para demais áreas, uma vez que, com a abertura do terceiro galpão realizado recentemente, os funcionários tiveram seus espaços de

trabalho alterados provisoriamente, alguns permanecendo assim até hoje. O supervisor geral de vendas encontra-se fora da área de vendas, assim como um dos funcionários da área financeira está junto com um dos gestores da empresa.

Com uma simples realocação de espaço, tanto esse supervisor quanto o funcionário de finanças poderão voltar para suas respectivas áreas, sem necessidade de instalações novas, resultando em gasto mínimo e provocando uma grande melhoria para a empresa. Com os funcionários da mesma área próximos e em um mesmo ambiente, a troca de experiência e ideias torna-se muito mais simples, o que resulta em um compartilhamento de conhecimento, além de facilitar no momento de resolução de problemas e imprevistos que surgirem, devido à curta distância que as informações devem correr, economizando tempo e dinheiro.

No que diz respeito ao treinamento dos funcionários, mostra-se uma medida que pode ser estendida para toda a empresa, uma vez que o programa adotado pela organização é utilizado em praticamente todas as áreas da mesma. O programa contratado é terceirizado e possui diversos cursos para se aprender a utilizar suas ferramentas oferecidas.

A empresa terceirizada dispõe de assistentes que ensinam aos funcionários da empresa a um custo de R\$100,00 por dia, sendo que esse assistente irá diretamente na empresa para ensinar aos funcionários como utilizar o programa, sem limite de funcionários por dia. Devido às diversas ferramentas oferecidas, juntamente com a disparidade do ensino e conhecimento de cada um dos funcionários, estima-se que esse treinamento pode demorar de 1 a 5 dias para que todos os funcionários interessados possam aprender tudo que tenha a ser ensinado, resultando na faixa de preço aproximado de R\$300,00, estimado na figura 4.

Considerando o possível retorno, é considerado um investimento de baixo custo, uma vez que trará conhecimento e clareza para todos os funcionários impactados por tal ação, trazendo agilidade e precisão nas ações tomadas por eles, facilitando a realização de suas tarefas.

Por fim, a sugestão de compra de novas impressoras. Com a compra de novas impressoras, cada área possuirá uma impressora própria e, juntamente com a medida de realocar os funcionários para ficarem juntos de sua área, cada funcionário terá um controle melhor sobre suas impressões e problemas relacionados à elas, como reimpressões, impressões duplicadas, ou impressões que não ocorreram. Tendo isso, com a compra de mais uma ou mais impressoras (dependendo se os gestores irão querer uma exclusiva para eles também), cada área da empresa contará com a sua própria, minimizando ou eliminando tal problema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho foi de grande importância para a empresa estudada, uma vez que o estudo teve como objetivo elaborar um diagnóstico organizacional na sua área de finanças, mapeando a empresa e suas características, levantando dados relevantes, observando a rotina da organização, entendendo seus processos internos, levantando problemas e gargalos na área estudada e, por fim, apresentando propostas de melhorias.

Se acatadas, as sugestões propostas, acredita-se que elas podem trazer diversos benefícios à empresa, que poderiam contribuir para a obtenção de resultados superiores aos atuais.

Com a realização do estudo, evidenciou-se que a empresa, seja por resistência a mudanças ou a diversas ferramentas e pontos de vista, demonstrou diversos problemas em sua única área estudada, sendo esta área de completa importância para a saúde administrativa da organização.

A empresa, apesar de estar no mercado há mais de 10 anos, sendo referência dentre as diversas representantes da organização principal e sendo destaque na região que atua, pode se beneficiar de diversas maneiras do estudo, adotando as diversas melhorias e sugestões apresentadas, seja entendendo os gargalos e problemas evidenciados, ou simplesmente compreendendo que possui muito espaço e oportunidade para crescer e se tornar uma empresa ainda maior.

No que diz respeito ao acadêmico, o estudo mostrou-se de extrema relevância, pois propiciou aprofundando de seus conhecimentos práticos, que foram ao encontro da teoria estudada por todo o período onde o acadêmico permaneceu em seu curso, além de contribuir para a expansão do seu próprio conhecimento teórico, uma vez que o acadêmico teve que recorrer à diversas fontes e livros para concluir o trabalho.

Levando tais pontos em consideração, pode-se concluir que a questão problema foi devidamente esclarecida, assim como todas as questões que a ela estavam conectadas, sendo demonstrado neste trabalho a importância de uma boa gestão financeira e demonstrando o impacto de suas falhas para a empresa como um todo. O trabalho atingiu os objetivos propostos, tanto o objetivo geral de realizar o diagnóstico organizacional, quanto os objetivos específicos, utilizando diversas ferramentas bem conhecidas para auxiliar na conquista e realização de tais objetivos, como análise SWOT, Diagrama de Ishikawa e 5W2H.

A pesquisa aqui realizada pode servir de base para estudos futuros, sejam eles realizados com base na mesma temática, problemática parecida, mesma empresa ou empresa do mesmo ramo, ou até mesmo em outras áreas, desde que as informações aqui tiradas sejam devidamente contextualizadas, referenciadas e contenham valor substancial relevante para os estudos em questão.

Por fim, ressalta-se a oportunidade apresentada ao acadêmico, que pôde entrar em uma organização de pequeno porte. Como já dito neste trabalho, são empresas como essa que representam parte expressiva do PIB brasileiro, além de empregar mais da metade da mão de obra formal no país.

Logo, conclui-se que o ambiente estudado é o mesmo de parte extensa do mercado de trabalho na área do curso do acadêmico, o que trouxe conhecimento que não pode ser medido por números, mas que embasa e acrescenta de maneira profunda seu saber, deixando assim um marco em sua carreira acadêmica.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BASSO. I.P.I. **Iniciação à Auditoria**. 3 ed. Ijuí: Ed.Unijuí, 2005.

BRASIL. **Lei 4.886, que regula as atividades dos representantes comerciais autônomos**, 09 de dezembro de 1965. Disponível em:
 . Acesso em 13/04/2020.

BRASIL. **Lei 123, Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**, 14 de dezembro de 2006. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em 13/04/2020.

FILHO, José. **Controles Financeiros e Fluxo de Caixa**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARSHALL JÚNIOR, Isnard et al. **Gestão da Qualidade**. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do trabalho**. 35 ed. 2019.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo, Atlas, 2005.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. IESDE Brasil S.A, Curitiba, 2012.

ROSS, Stephen A. **Fundamentos de administração financeira**. 9 ed. Porto Alegre: Amgh, 2013.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília, jul./2013. Disponível em:
https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf. Acesso em 13/04/2020.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**, 2008. Disponível em:
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em 26/09/2020.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia de pesquisa-ação**. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TOLEDO, J. C. et.al. **Qualidade: Gestão e método**. 1 ed. Rio de Janeiro: LCT, 2017.

ULIANO, A. C. **Controle Interno de Contas a Receber**: um estudo de caso em uma empresa comercial de pequeno porte. 2007. Monografia (Ciências Contábeis) -Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2007.

ULRICH, Schiefer et al. **MAPA: Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos**. 1 ed. Cascais: Principia, 2002.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. 8 ed. São Paulo: Sagra Luzzatto, 2001.