

MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL RUMO À CONSULTORIA

Giuliana Giovanna dos Santos Carvalho¹

Joslaine Chemim Duarte²

RESUMO

Com a disseminação de incentivos ao empreendedorismo e à abertura de organizações de micro e pequeno porte, observam-se grandes desafios apresentados aos administradores de empresas para sobreviver no mercado. Segundo a pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Brasil, tem aumentado o número de empresários que empreendem por oportunidade no Brasil, porém ainda é grande a quantidade dos que iniciam novos negócios por necessidade e, portanto, na maioria dos casos, sem planejamento nas principais áreas da empresa. Assim, a busca por consultoria para aumentar a competitividade da empresa ou melhorar seu desempenho é bastante comum. Neste estudo, foram consideradas bibliografias relevantes ao tema. Para o levantamento de dados e averiguação de questões importantes ao realizar análise empresarial, a fim de obter um diagnóstico, também se realizou a condução de entrevistas com consultores e professores de diversas áreas de atuação. Dessa forma, o modelo de diagnóstico elaborado refere-se à proposta inicial de uma consultoria que busca levantar dados para obter um diagnóstico da empresa, podendo ser adaptada de acordo com a necessidade do consultor ou do próprio empresário. Os resultados apontam para a necessidade de estudos mais específicos sobre cada área dentro da empresa, a fim de obter um modelo mais representativo de cada área.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional. Consultoria. Estratégia. Análise do Ambiente Organizacional.

¹ Aluna do 3º ano de Administração da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica da Fundação Araucária. *E-mail:* giulicarvalho@gmail.com.

² Mestre em Engenharia da Produção (UFSC). Professora da FAE Centro Universitário. *E-mail:* joduarte@cdemai.com.br.

INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios do administrador do século XXI consiste em fazer com que as organizações se mantenham e também obtenham posição de destaque no mercado global e competitivo. Enormes são os esforços empregados diante da grande competitividade existente, e as organizações muitas vezes, por não conseguirem a eficiência e a eficácia necessárias, têm optado por recorrer a serviços de consultoria para auxiliá-las na tomada de decisão e melhoria de desempenho. Antecedendo à análise de dados, que é essencial para uma consultoria, encontra-se a coleta de dados, que é feita no diagnóstico organizacional.

O diagnóstico organizacional refere-se à etapa inicial de um projeto de consultoria e consiste em coletar dados, transformá-los em informações úteis sobre a organização de maneira que possam contribuir nas decisões.

De acordo com Newman e Warren (1980), o diagnóstico organizacional é um processo de verificação temporal e espacial que visa analisar a empresa ou determinado processo como um todo; especificar desvios de desempenho; analisar condições internas e externas, ou seja, diagnosticar sintomas de procedimentos não adequados ou que poderiam estar mais delineados com as necessidades da organização.

Cavalcanti e Mello (1981, p. 14) observaram que:

[...] através do diagnóstico organizacional, o empresário tomará conhecimento das dimensões essenciais mínimas de investimento, mercado, recursos humanos e materiais, e de um conjunto de restrições que podemos denominar massa crítica que assegurarão a sobrevivência de sua empresa, revendo o desempenho de áreas de importância fundamental.

Tem-se o diagnóstico organizacional como forma de suporte para a verificação de possíveis falhas, suas correções e utilização para a tomada de decisão que conduza à eficiência e eficácia.

Algumas organizações utilizam empresas de consultoria para o auxílio na solução de problemas por não dispor de tempo ou por não possuir pessoas habilitadas para fazer um diagnóstico.

Hesketh (1979, p. 13) afirma que “para compreender-se o significado do diagnóstico organizacional, é necessário o conhecimento do esquema lógico dentro do qual se insere, bem como do modelo teórico que lhe serve de sustentação”.

Verificar a organização de forma integral, aspectos internos e externos que impactem no seu desempenho, e, a partir dessas informações, traçar planos estratégicos são objetivos do diagnóstico organizacional. Porém, para levantar dados e transformá-los

em informações que sirvam de base para o diagnóstico e para a consultoria, é necessário um modelo que sirva como ferramenta para a coleta de dados. Esse modelo é essencial ao consultor, pois pode proporcionar um direcionamento do que é importante verificar na condução dessa prestação de serviço.

Estabelecer um modelo que possa servir como ferramenta aos consultores para efetuar o diagnóstico organizacional e, portanto, ser utilizado em uma consultoria consiste em um desafio.

Para a elaboração desse modelo, é necessária a pesquisa exploratória sobre o assunto com um detalhamento dos aspectos relevantes que deve conter essa ferramenta de consultoria, assim como é importante consultar professores e consultores das mais diversas especialidades.

A percepção das dificuldades encontradas pelas organizações em fazer o diagnóstico organizacional, a contribuição para o aluno de Administração de empresas, a necessidade de ter um modelo de diagnóstico baseado na contribuição de autores renomados nas áreas abordadas, além da perspectiva da sua utilização na prática, são contribuições que o estudo pode trazer.

1 CONSULTORIA

De acordo com Oliveira (2012), a consultoria é vista como um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa que assume a responsabilidade de auxiliar seus gestores e profissionais na tomada de decisão. Esse conceito é bem atual, e a definição figura uma das facetas da consultoria empresarial.

A consultoria se define ainda como a atuação de um prestador de serviços na resolução de problemas empresariais.

[...] serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas, independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações (INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTANTS, 1974 apud CROCCO; GUTTMANN, 2011, p. 7).

A consultoria é uma ferramenta que auxilia empresários na tomada de decisões. Crocco e Guttmann (2011) mostram a relevância desse tipo de prestação de serviço na resolução dos problemas da organização em questão.

Segundo Oliveira (2012), a consultoria empresarial é um dos segmentos que mais tem crescido no mundo. Essa situação se reflete em jovens recém-formados em

universidades europeias e americanas que demonstram preferência em fazer parte desse ramo, por duas razões principais: a possibilidade de rápida evolução dos conhecimentos adquiridos e a percepção de grande crescimento do setor em relação a outros negócios.

Ainda de acordo com Oliveira (2012), o crescimento também pode ser visto no Brasil, principalmente a partir de meados da década de 1960, em que começa o crescimento do parque empresarial e também o conhecimento atualizado das técnicas e metodologias da gestão organizacional, mas principalmente pela concorrência entre as empresas, resultante da globalização econômica.

De acordo com Crocco e Guttman (2011), uma consultoria quanto à forma de execução pode ser realizada por um consultor interno, externo ou associado. Quanto à amplitude, pode ser do tipo especializada ou total. A especializada trata um ou poucos assuntos dentro de uma área específica; a consultoria total atua em todas as áreas da empresa-cliente, nesse caso, o consultor associado tem elevada relevância. Há outro tipo de consultoria, a globalizada, que consolida dados em empresas que possuem sede em diversos países.

2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

De acordo com Perillo (2009), o diagnóstico organizacional consiste em uma análise minuciosa da organização cujo propósito é levantar todas as suas características: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Oliveira (1996) afirma que o diagnóstico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo. O diagnóstico é a principal ferramenta utilizada pelos consultores, pois permite às organizações a verificação de suas falhas, necessidades e a melhora de desempenho, além de reduzir incertezas na tomada de decisão. É um instrumento indispensável de gestão, uma técnica de amostra situacional de primeira ordem, mesmo que a empresa apresente resultados satisfatórios.

A noção de “diagnóstico” já faz parte do vocabulário de algumas pessoas, como médicos, psicoterapeutas, pedagogos, assistentes sociais, especialistas em organização. Alguns pesquisadores sociais, como Thiollent (1997), usam também essa palavra quando se trata de pesquisa participante ou de pesquisa-ação em vários contextos de intervenção (organização, educação, extensão rural). Nesse tipo de pesquisa social, o uso da palavra “diagnóstico” chega a ser excessivo, pois tende a substituir a própria

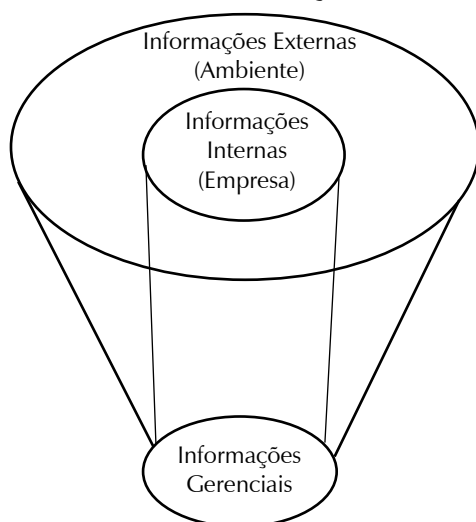
noção de “investigação” e aplica-se indiscriminadamente aos procedimentos de observação, de busca de solução ou de tomada de decisão. Os métodos de diagnóstico são procedimentos práticos e adaptados às condições específicas do exercício de uma atividade profissional. O diagnóstico baseia-se na identificação de problemas a partir de “sintomas”, contudo, nunca se chega a uma total comprovação. Sempre permanece um aspecto de “palpite” que remete à intuição ou à experiência própria do especialista.

De todos os passos do processo administrativo, Bergamini (1980) afirma que o diagnóstico é o mais difícil, exige não somente experiência mas também muito “faro”, ou grande dose de sensibilidade situacional. Por ser uma importante ferramenta e conter informações cruciais nas tomadas de decisão, a análise deve ser feita da forma mais cuidadosa possível.

Segundo Morgan (2009), conforme se desenvolve um processo de diagnóstico, desenvolvem-se habilidades e competências que conduzem a uma forma de reflexão a respeito do objeto de estudo, e o processo acaba se tornando parte intuitiva, por meio da qual se julga a natureza do caráter da vida organizacional.

De acordo com Oliveira (1996), para a execução do diagnóstico, é necessário ter acesso a uma série de informações e saber quais são desejadas, quais são pertinentes e como obtê-las. Essas informações podem ser externas, ou seja, vindas do ambiente geral e operacional em que a organização está inserida e, internas, quando vêm de dentro da própria empresa. Conforme demonstrado na FIG. 1, informações externas e internas formam o sistema de informações global, de onde são extraídas as informações gerenciais, que são utilizadas para a tomada de decisões.

FIGURA 1 – Sistema de informações de uma empresa



FONTE: Oliveira (1996)

2.1 A RELAÇÃO ENTRE CONSULTORIA, ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A averiguação de eficácia de uma empresa, a fim de atingir objetivos de lucro, crescimento no mercado e necessidade de melhoria, pede, em muitos casos, a consultoria, que fará a transição do conhecimento e da experiência de um ou mais consultores e por meio disso chegará a uma conclusão acerca da situação organizacional.

Entre os motivos de contratação de uma consultoria externa por parte das empresas estão: a organização muitas vezes não sabe do que precisa, não tem o conhecimento necessário para determinar as necessidades de mudança e reestruturações ou tem o conhecimento do que precisa fazer, mas não tem as competências necessárias para fazê-lo.

Para chegar a uma conclusão, a um ponto de partida na proposição de melhorias ou à reversão de um quadro situacional apresentado pela empresa, a consultoria realiza a averiguação da empresa em questão, a análise geral do ambiente organizacional.

Dentro da análise geral do ambiente organizacional, cabe ao consultor averiguar as áreas da empresa, considerando a interação delas entre si, para que se obtenha um diagnóstico situacional interno. Deve também considerar a relação da companhia com o ambiente externo e as alterações que ele provoca na empresa, além disso, realizar a análise setorial e as possíveis ameaças de entrada para haver um diagnóstico externo.

Após a realização da análise organizacional, o consultor e o próprio dirigente empresarial terão como resultado da observância e averiguação o diagnóstico organizacional. O diagnóstico organizacional pode auxiliar em diversos aspectos, como o reconhecimento da estratégia utilizada pela empresa, da cultura organizacional, se existem aspectos relacionados à gestão por competência por parte dos colaboradores, o corte de custos, investimentos necessários, entre outros.

Pode-se dizer que a consultoria não atingiria seu propósito se a análise do ambiente e o diagnóstico organizacional não fossem realizados. Assim, conclui-se que são interdependentes e colaboram para um objetivo final comum.

2.2 A COLETA DE DADOS PARA O DIAGNÓSTICO

Crocco e Guttman (2011) apresentam como métodos de coleta de dados a entrevista, o questionário, a análise de documentos e a observação direta.

A entrevista consiste em interação de duas ou mais pessoas para obter respostas necessárias à elaboração da consultoria perante a organização.

A entrevista pode ser individual ou em grupo, necessitando ter regras de condições claras, estabelecendo tempo de duração aproximado, formas de manifestação, maneiras de acumulação dos dados obtidos (anotações, gravação ou outras formas) (CROCCO; GUTTMANN, 2011, p. 101).

No questionário são apresentadas perguntas, podendo ser feitas de diversas formas.

Pode ser elaborado de forma quantitativa, com diversos tipos de escalas para as respostas, mas acumulando dados quantitativos, já que a categorização das variáveis foi previamente estabelecida; e de forma qualitativa, buscando respostas dissertativas e com formação posterior de categorias de dados (CROCCO; GUTTMANN, 2011, p. 102).

A análise de documentos possibilita o acesso a relatórios, documentos de diversas naturezas e formas. Serve para comprovar e mostrar os motivos que levaram ao diagnóstico e para a comparação de resultados após a realização da consultoria.

Por fim, tem-se a observação direta, que é realizada pela participação em reuniões, visitas à organização, entre outras. Varia de acordo com a visão do consultor em questão, a maneira como é tratado, como os colaboradores se comportam em relação aos problemas enfrentados e a rotina da empresa.

2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Segundo Certo e Peter (1993), a análise do ambiente organizacional é o processo de monitoração da empresa a fim de identificar riscos, oportunidades e falhas que possam prejudicar a capacidade de atingir metas. A análise do ambiente possibilita o acesso a informações da empresa, que, compiladas, permitem uma visão completa, a qual será documentada e fornecerá dados necessários para obter o diagnóstico organizacional. O propósito geralmente é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa obter um diagnóstico da companhia e reagir adequadamente, aumentando assim o sucesso da organização.

Quanto à forma e padrão, na opinião de Certo e Peter (1993), não existe regra estabelecida para a execução de uma análise do ambiente nem que determine os riscos atuais e futuros para a organização. No entanto, seguindo indicadores e ambientes organizacionais, além de conhecimentos acerca da administração e diagnósticos organizacionais, os administradores podem aumentar a qualidade de sua análise do ambiente, indiferentemente do procedimento que foi ou está sendo utilizado. É importante que, nessa fase de análise, a empresa confronte a realidade do ambiente com a sua missão e seus objetivos correntes.

Segundo Certo e Peter (1993), a missão organizacional é a proposta para qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Ter a missão organizacional bem estabelecida é importante para que se tenha documentado de forma sucinta e de fácil compreensão os fatores essenciais para o desempenho das suas principais atividades, tais como: tipo de produto da organização, seus clientes e valores importantes que ela possui.

Os objetivos organizacionais são caracterizados por uma meta para a qual a organização direciona seus esforços. São importantes, pois fornecem fundamentos para planejamento, organização, motivação e controle. Sem que os objetivos sejam estabelecidos e comunicados de forma efetiva, a organização pode tomar qualquer direção.

Para que a análise ambiental seja eficiente e efetiva, é necessário entender a forma como ambientes organizacionais estão estruturados. Segundo Thomas (1974 apud CERTO; PETER, 1993, p. 42), o ambiente organizacional é dividido em três níveis diferentes: o ambiente geral, o ambiente operacional e o ambiente interno. Existem diversas técnicas disponíveis para ajudar a administração a realizar uma análise efetiva do ambiente organizacional. O QUADRO 1 mostra uma das técnicas utilizadas para o ambiente interno e o QUADRO 2, outra, para o ambiente externo.

QUADRO 1 – Exemplo de questões para uma análise ambiental interna

Aspectos organizacionais: A companhia delega autoridade de forma apropriada? A estrutura organizacional da companhia é apropriada? As tarefas e metas de desempenho estão claramente entendidas pelos trabalhadores?
Aspectos de marketing: A pesquisa de mercado é usada para obter melhores vantagens? As propagandas são usadas de forma eficiente e efetiva? A companhia pode melhorar o sistema de distribuição do produto?
Aspectos financeiros: Uma análise do relatório de receitas da companhia pode indicar melhorias possíveis a serem feitas? Uma análise do balanço pode indicar melhorias possíveis de serem feitas?
Aspectos de pessoal: Os programas de treinamento são adequados? Os procedimentos para recrutamento e seleção de empregados podem ser melhorados? Nosso sistema de avaliação de desempenho é justo e preciso?
Aspectos de produção: A organização pode melhorar seu nível de tecnologia? O fluxo de trabalho dentro da fábrica pode ser mais eficiente? A organização pode diminuir sua taxa de rejeição?

FONTE: Certo e Peter (1993)

A análise interna coloca em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado (OLIVEIRA, 1996).

QUADRO 2 – Exemplo de questões para análise ambiental externa analisando oportunidades e riscos

Análise externa	
Oportunidades	Riscos
Entrar em novos mercados ou segmentos?	Provável entrada de novos concorrentes?
Aumentar linha de produtos?	Aumento das vendas de produtos substitutos?
Diversidade de produtos complementares?	Crescimento mais lento do mercado?
Incluir produtos complementares?	Política governamental adversa?
Integração vertical?	Crescente pressão competitiva?
Capacidade de mudar para melhor grupo estratégico?	Vulnerabilidade à recessão e aos ciclos de negócio?
Complacência com empresas rivais?	Crescente poder de barganha dos clientes ou fornecedores?
Crescimento de mercado mais rápido?	Mudança de necessidades e gosto dos compradores?
Outros?	Mudança demográfica adversa?
	Outros?

FONTE: Certo e Peter (1993)

De acordo com Oliveira (1996), a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado, e prospectiva quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro.

A análise externa é a análise das oportunidades de produto e mercado disponíveis à empresa fora do seu conjunto corrente produto-mercado, decorrendo daí a decisão final de diversificar ou não a empresa (ANSOFF apud OLIVEIRA, 1996, p. 89).

Outra ferramenta que pode ser utilizada para analisar o ambiente são as forças competitivas, de Porter (1989). O autor identifica as cinco ameaças mais comuns que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos, assim como os locais e as condições sob as quais essas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estarem presentes.

Para uma empresa que busca vantagem competitiva, uma ameaça ambiental é tudo que está fora da organização e que possa diminuir o seu desempenho. As ameaças podem aumentar os custos, diminuir receitas ou reduzir seu desempenho de outras maneiras. As cinco ameaças ambientais identificadas na estrutura das cinco forças são: ameaça de entrada, ameaça de rivalidade, ameaça de substitutos, ameaça de fornecedores e ameaça de compradores.

3 O MODELO

Ao contratar a consultoria, a empresa necessita fornecer dados que possam contribuir na análise organizacional para a construção do diagnóstico empresarial.

O QUADRO 3 apresenta o modelo proposto pelo estudo a fim de que o consultor ou a própria empresa obtenha um diagnóstico geral da situação atual da organização. Inicialmente, apresentam-se dados gerais para identificar a empresa, como o nome, o CNPJ, a data em que os dados estão sendo colhidos, sua localização e contatos. Posteriormente, apresentam-se questões que identificam o propósito de procura da consultoria e possíveis impactos que o problema tem trazido. E, enfim, as questões relevantes com breves explicações, que fazem parte tanto da área externa quanto da área interna da empresa e suas diversas áreas.

QUADRO 3 – Modelo proposto pelo estudo

Empresa	
CNPJ	Data
Endereço	
Contato	Fone ()
Fone	e-mail
1. ENTREVISTA	
1.1 Qual o momento atual que a empresa vivencia?	
1.2 Qual a situação que levou à necessidade de uma consultoria?	
1.3 Quais problemas têm representado maior gasto de energia sem solução?	
1.4 Qual o impacto que têm trazido esses problemas?	
2. SITUAÇÃO ATUAL	
2.1 Participação no mercado (%) (A fatia de mercado detida por essa organização)	
2.2 Posicionamento (A posição no mercado)	
2.3 Vantagem competitiva (Vantagem que a empresa tem em relação aos concorrentes)	
2.4 Missão (O propósito de existência da organização)	
2.5 Visão (Ambições futuras da organização)	
2.6 Valores (Princípios e crenças que guiam a organização)	
2.7 Estratégias (Procedimento formalizado e articulador de resultados)	
2.8 Modelo de gestão (Normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia)	
2.9 Estrutura organizacional (Forma pela qual as atividades desenvolvidas pela organização são divididas, organizadas e coordenadas)	
3. AMBIENTES	
3.1 Externo (Conjunto de indivíduos, grupos e organizações que se encontra no meio exterior da organização e que a influencia de alguma maneira)	
3.1.1 Geral (Conjunto de condições genéricas e externas à organização que contribuem de um modo geral para tudo aquilo que ocorre dentro dela)	

3.1.1.1 Econômico (Fatores que afetam o poder de compra e os hábitos de gasto do consumidor)
3.1.1.2 Social (Conjunto de forças ou condições nas relações e contato com os seres humanos)
3.1.1.3 Político (Leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e podem limitar a organização)
3.1.1.4 Tecnológico (Conhecimento e informações sobre processos e produtos e seu ramo de negócios)
3.1.1.5 Outros
3.1.2 Operacional
3.1.2.1 Concorrentes existentes (Empresas que concorrem no segmento de mercado com a organização)
3.1.2.2 Participação dos concorrentes (Quanto os concorrentes detêm do mercado em que a organização atua)
3.1.2.3 Possibilidade de novos entrantes (Possibilidade e viabilidade da entrada de novos competidores no mercado em que a empresa atua)
3.1.2.4 Produtos substitutos (A possibilidade de os clientes terem suas necessidades atendidas por produtos ou serviços similares)
3.1.2.5 Fornecedores (Os atuais fornecedores da empresa)
3.1.2.6 Poder de barganha de fornecedores (O poder exercido pela variabilidade de preços e prazos por parte do fornecedor)
3.1.2.7 Clientes (Os atuais clientes da empresa)
3.1.2.8 Poder de barganha de clientes (O poder exercido pela exigibilidade de preços menores, qualidade maior)
3.1.2.9 Distribuidores (Os atuais distribuidores da empresa)
3.1.2.10 Outros
3.2 Interno (Aquilo que está dentro da organização e tem aplicação imediata e específica na administração da organização)
3.2.1 Marketing
3.2.1.1 Produtos/serviços (Análise de quais são os produtos e/ou serviços entregues pela empresa)
3.2.1.2 Preço (Preço do produto/serviço, descontos, concessões, prazos de pagamento e condições de financiamento)
3.2.1.3 Praça (Canais, cobertura, variedade, locais, estoque e transporte)

3.2.1.4 Promoção (Promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas e marketing)
3.2.1.5 Pesquisa de mercado (Estudo de potencial de mercado e posicionamento para estratégias)
3.2.2 Recursos humanos
3.2.2.1 Índice de rotatividade de pessoal (Relação entre admissões e demissões da organização)
3.2.2.2 Índice de absenteísmo (Mensuração de empregados que estão ausentes do processo de trabalho)
3.2.2.3 Índice de retenção de pessoas (Mensuração de empregados que permanecem na empresa por certo período de tempo)
3.2.2.4 Grau de terceirização da empresa (Mensuração de quantidade de empregados terceirizados)
3.2.2.5 Índice de treinamento (Mensuração de quantidade de horas de treinamento de empregadas)
3.2.2.6 Uso de salário variável (Ligado ao desempenho profissional individual do empregado)
3.2.2.7 Volume de horas extras (Mensuração da quantidade de horas que os empregados trabalham a mais do que deveriam)
3.2.2.8 Índice de acidentes de trabalho (Mensuração da quantidade de acidentes ocorridos envolvendo a organização)
3.2.2.9 Índice de doenças ocupacionais (Mensuração da quantidade de empregados com doenças relacionadas à ocupação exercida)
3.2.3 Finanças
3.2.3.1 Margem de lucro (Percentual da receita total em valor líquido que a empresa recebe depois que os custos são descontados)
3.2.3.2 Retorno sobre o investimento (Relação entre o dinheiro ganho ou perdido em um investimento, e o montante de dinheiro investido)
3.2.3.3 Liquidez imediata (Mede a capacidade de pagamento da empresa)
3.2.3.4 Liquidez seca (Mede a capacidade de pagamento empresarial desconsiderando os seus estoques)
3.2.3.5 Ponto de equilíbrio (Faturamento mensal mínimo necessário para cobrir os custos (fixos e variáveis))
3.2.3.6 Rentabilidade (Retorno esperado de um investimento descontando custos, tarifas e inflação)
3.2.3.7 Risco (Variação da rentabilidade de um investimento)
3.2.4 Produção

3.2.4.1 Tipo de produção (Caracteriza o tipo de produção que a empresa utiliza)
3.2.4.2 Análise de fornecedores (Como os fornecedores estão desempenhando seu papel)
3.2.4.3 Identificação de demanda (Identifica a demanda pelo produto/serviço fornecido pela empresa)
3.2.4.4 Dimensionamento de estoques (Identifica quanto a empresa possui em seu estoque)
3.2.4.5 Gargalos na produção (Pontos de atraso da produção)
3.2.5 Logística
3.2.5.1 Estoque mínimo (Quantidade de materiais que necessitam estar no estoque para que a produção aconteça)
3.2.5.2 Estoque de segurança (Quantidade de materiais com margem de segurança caso um fornecedor venha a falhar)
3.2.5.3 Avaliar o desempenho dos fornecedores (Identifica se os fornecedores estão desempenhando seu papel dentro da empresa com qualidade)
3.2.5.4 Leadtime (Tempo do procedimento de um pedido desde o momento em que é colocado para a empresa até o momento de entrega ao cliente)
3.3 Estrutura do setor e oportunidades
3.4 Pontos fortes (Identificação de pontos que a empresa tem como vantagem sobre os concorrentes)
3.5 Pontos fracos (Identificação de pontos a serem melhorados dentro da empresa em comparação com os concorrentes)

FONTE: Os autores (2012)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito do estudo em fazer um modelo ou instrumento para ser utilizado em consultoria pode ser complementado com maior detalhamento principalmente das áreas funcionais. Refere-se a um início para a constituição de instrumentos de coleta de dados que podem ser aprimorados. A pesquisa entre autores renomados, professores e consultores das áreas específicas foi essencial para a elaboração do artigo.

De acordo com as mais variadas organizações, tipos, segmento de mercado, tamanho e outras características, é desafiadora a elaboração de um modelo único, e a adaptação para cada empresa de acordo com as suas especificidades se faz necessária.

A elaboração do modelo refere-se a uma proposta inicial, que pode ser aperfeiçoada de acordo com a necessidade.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.
- CAVALCANTI, Marly; MELLO, Álvaro A. A. **Diagnóstico organizacional**: uma metodologia para pequenas e médias empresas. São Paulo: Loyola, 1981.
- CERTO, Samuel C.; PETER J. Paul **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Métodos de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HENRI, Alain. **O diagnóstico econômico, financeiro e humano da empresa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1980.
- HESKETH, José Luiz. **Diagnóstico organizacional**: modelo e instrumentos de execução. Petrópolis: Vozes, 1979.
- KUBR, M. **Consultoria**: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.
- LONGO, Leonardo de Paula. **Diagnóstico de empresas**: aplicação a pequenas e médias empresas. 192 p. 1990. Dissertação (Pós-Graduação) – Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 1990.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009.
- NEWMAN, William H.; WARREN, E. Kirby. Diagnóstico: um pré-requisito para boas decisões. In: _____. _____. **Administração avançada**: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo. São Paulo: Atlas, 1980. cap. 11, p. 242-260.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo: Atlas, 2012.
- _____. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PADULA, Antônio Domingos; VADON, Jacques. Uma metodologia de diagnóstico

organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas.

Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 32-43, jan./mar. 1996.

PAGNONCELLI, Dornoz; VASCONCELOS FILHO, Paulo de. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PERILLO, Mara. **A importância do diagnóstico organizacional**. 2009. Disponível em: <<http://www.recantodasletras.com.br/artigos/1715198>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

PFEIFFER, J. William; JONES, John E. **Coleção de exercícios estruturados para treinamento e educação**. Rio de Janeiro: Intercultural, 1980. v. 1.

PINA, Vitor Manuel D. Castro et al. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1970.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PREZIOSI, Robert C. Questionário de diagnóstico organizacional (QDO). In: PFEIFFER, J. William; JONES, John E. **Coleção de exercícios estruturados para treinamento e educação**. Rio de Janeiro: Intercultural, 1980. v. 1

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios**. São Paulo: Makron Books, 2001.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington F. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1986.