

Diagnóstico Organizacional de Micro e Pequenas Empresas (MPE) e Microempreendedores Individuais (MEI) em São João Del Rei

Laila Brum Assaf (Universidade Federal de São João Del Rei) lailabrum@hotmail.com
Marina Aparecida Jardim (Universidade Federal de São João Del Rei) marinaajardim1310@gmail.com

Orientadores:

Kivia Mota Nascimento (Universidade Federal de São João Del Rei) kiviamn@ufsj.edu.br
Leandro Reis Muniz (Universidade Federal de São João Del Rei) leandro.reis@ufsj.edu.br
Roberta Alves (Universidade Federal de São João Del Rei) robertaalves@ufsj.edu.br

Resumo:

O diagnóstico organizacional permite conhecer a situação atual de uma organização, identificando seus pontos fortes e pontos fracos, e possibilitando que as tomadas e decisões sejam feitas de forma estratégica. Este artigo apresenta um estudo de caso, com o intuito de diagnosticar e promover a melhoria organizacional de micro e pequenas empresas (MPE) e microempresários individuais (MEI), estudou 8 padarias da cidade de São João Del Rei - Minas Gerais, analisando métodos e técnicas da Engenharia de Produção para viabilizar melhorias nos estabelecimentos. A metodologia usada é dividida em 5 etapas, sendo elas: i) apresentação e coleta de dados; ii) análise dos dados coletados; iii) análise SWOT; iv) elaboração do diagnóstico organizacional com plano de ação; e, v) por último, apresentação do diagnóstico e feedback para a organização e acompanhamento das empresas. Este trabalho apresenta resultados das etapas i, ii e iii, pois o projeto ainda encontra-se em execução. Entretanto, até o momento este estudo permitiu observar que mesmo sendo de um mesmo setor, as padarias apresentam características distintas uma das outras e, de modo geral, possuem alto desempenho e preocupação com aspectos sociais, compartilhamento de conhecimento, foco da produção para o cliente e bom relacionamento com fornecedores. Em contrapartida, apresentam maiores dificuldades em relação à estrutura de forma geral, divulgação da marca, comportamento ao lidar com a existência de serviços substitutos e comportamento dos concorrentes diretos.

Palavras chave: Diagnóstico Organizacional, Análise SWOT, Padarias.

Organizational Diagnosis of Micro and Small Businesses and Individual Microentrepreneurs in São João Del Rei

Abstract:

The organizational diagnosis allows us to take knowledge of the current situation of an organization, identifying its strengths and weaknesses, and making strategic decisions. This article presents a case study to diagnose and to promote an organizational improvement in micro and small business and individual microentrepreneurs. Eight bakeries have been studied in the city of São João Del Rei, Minas Gerais, to enable an analysis of the methods, using Production Engineering techniques to give improvements in establishments. The methodology used is divided into 5 steps: i) presentation and data collection; ii) analysis of the data

collected; (iii) SWOT analysis; iv) elaboration of the organizational diagnosis with an action plan; and, v) finally, presentation of the diagnosis and feedback for the organization, besides the monitoring. This work presents results of steps i ii and iii, since the project is still in execution. However, this study has allowed us to observe that even though they are from the same sector, bakeries have different characteristics from each other and, in general, they have high performance and concern with social aspects, knowledge sharing, production focus for the client and good relationship with suppliers. On the other hand, they present greater difficulties regarding structure in general, brand disclosure, behavior of substitute services and direct competitors.

Key-words: Organizational Diagnosis, SWOT analysis, Bakeries.

1. Introdução

Dados do SEBRAE (2014) mostram que o Brasil possui 6,6 milhões de micro e pequenas empresas e estas são responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada e 42% da massa salarial brasileira. Porém, 56% das micro e pequenas empresas declaram falência antes de atingir três anos de vida.

Neste contexto, é fundamental que uma empresa conheça o ambiente em que está inserida e saiba seus pontos fortes e fracos, criando um planejamento e uma estratégia para se manter no mercado.

Dependendo da fase de crescimento em que se encontra a organização, haverá uma variação da importância de cada uma das áreas. Tratando de empresas nas suas fases iniciais, pode-se representar a relação dessas áreas como uma pirâmide, sendo as áreas constantes na base da pirâmide as mais importantes para o sucesso da organização, de acordo com a Figura 1 (PADULA e VADON, 1996).

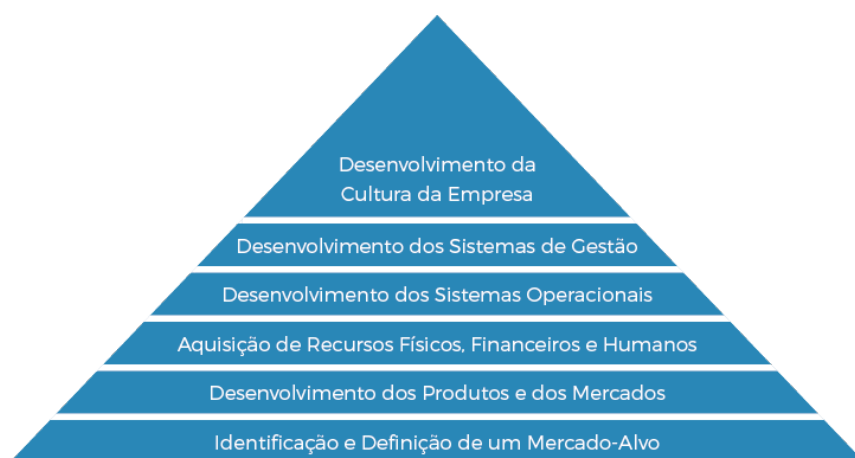


Figura 1 - Pirâmide do Desenvolvimento Organizacional

Claramente há um relacionamento das áreas descritas pelos autores com as áreas de atuação da Engenharia de Produção. Cada uma das áreas possuem múltiplas ferramentas, métodos e técnicas sendo suficientemente flexíveis para aplicação nas mais variadas realidades organizacionais (ABEPRO, 2016). Sendo assim, pode-se afirmar que a realização de um diagnóstico empresarial junto com a aplicação de uma análise SWOT, possibilita a

identificação de necessidades das empresas no que diz respeito às ferramentas, métodos e tecnologias relacionadas a cada uma das áreas da Engenharia de Produção.

Neste sentido, está sendo desenvolvido um estudo de múltiplos casos com 8 padarias da cidade de São João del-Rei/MG para diagnosticar seus pontos fortes e fracos, com o objetivo de aumentar a porcentagem de permanências destas no mercado São Joanense. Este trabalho busca apresentar a metodologia que está sendo utilizada para a realização do diagnóstico organizacional das empresas, bem como apresentar as principais dificuldades encontradas até agora e os resultados iniciais do projeto. Todas elas são classificadas como micro e pequenas empresas.

2. Revisão Literária

2.1. Diagnóstico Organizacional

O diagnóstico organizacional é uma ferramenta de auxílio ao processo de solução de problemas organizacionais. Além de identificar objetivos futuros da empresa, procura caracterizar da forma mais real a condição vivida por ela no momento em que é elaborado (KINGESKI, 2005). Ao realizar um diagnóstico organizacional, a empresa tem em mãos informações estratégicas que devem ser utilizadas pela gerência para auxiliar na tomada de decisão.

Cada diagnóstico é único, mas não definitivo. Isso porque um diagnóstico é resultado da análise de variáveis específicas referentes ao momento em que é feito (QUEIROZ *et al.*, 2005). Dessa forma, pode-se dizer que o diagnóstico organizacional é um método temporal e espacial utilizado para analisar a situação de uma empresa, verificando se seus procedimentos estão alinhados aos objetivos e necessidades da organização e possibilitando que o empresário esteja consciente de todas as dimensões envolvidas: estratégia, estrutura organizacional, tecnologia da informação, processos, recursos humanos, econômico-financeiro, informações gerenciais infraestrutura (GOMES *et al.*, 2007).

A realização de um diagnóstico organizacional consiste em levantar dados da organização e analisá-los para, a partir daí, formular problemas existentes e sugerir ações para solucioná-los (QUEIROZ *et al.*, 2005). Na maioria das vezes, são utilizados questionários que são submetidos aos membros da organização, a fim de captar percepções em relação a diversas questões, como “prática do planejamento e da gestão, a estrutura organizacional e seu funcionamento, os recursos humanos, as sistêmicas de comunicação e informatização existentes, a visão estratégica da organização” (QUEIROZ *et al.*, 2005, p. 6).

Pode-se afirmar que as etapas necessárias para a elaboração de um diagnóstico são: organização, orientação, direcionamento, plano de ação e avaliação (KINGESKI, 2005).

A etapa de organização envolve o planejamento do trabalho. Neste momento são definidos quem são os envolvidos, seus papéis, cronograma e custo. Esta etapa ocorre, geralmente, por meio de reuniões, criando-se condições para que as pessoas atuem ativamente e não simplesmente como informantes. A orientação é uma etapa exploratória, focada no compartilhamento de conhecimentos, informações, fatos, ideias, ou seja, é o momento em que é feita a coleta de dados. Como resultado, tem-se o entendimento de aspectos relevantes referentes ao ambiente interno e externo, possibilitando uma análise dinâmica do passado, presente e futuro. A etapa de direcionamento é relativa a proporcionar aos envolvidos um sentimento de confiança e coerência, mostrando a todos que os rumos do trabalho são seguros

e significativos. O plano de ação consiste em formalizar as decisões e análises feitas anteriormente, por meio da determinação de ações e resultados. É importante determinar quem, o que, quando, porquê e como cada um deverá atuar para atingir os resultados propostos. Além disso, é importante determinar os custos relativos. Já a etapa de avaliação consiste no acompanhamento e controle das ações definidas na fase anterior (KINGESKI, 2005).

Neste sentido, uma ferramenta muito útil para viabilizar a realização do diagnóstico organizacional, principalmente a fase de orientação, é a análise SWOT, que será detalhada no próximo tópico.

2.2. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que permite uma avaliação clara e objetiva dos ambientes internos e externos de uma empresa de acordo com suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Segundo Silva *et al.* (2011), essa análise é essencial para uma organização, pois permite a elaboração de estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional.

O termo SWOT é um acrônimo das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). No Brasil, tal ferramenta também é conhecida pela sigla FOFA.

Com a análise SWOT, os gestores podem entender melhor como pontos fortes podem ser aproveitados para perceber novas oportunidades e compreender como as fraquezas podem retardar o progresso ou ampliar as ameaças da organização (FILHO, MASCARENHA e, IRINEU, 2011).

Em sua construção, a matriz SWOT divide-se em dois ambientes: o interno e o externo. Sua estrutura está representada na Figura 2 abaixo.



Figura 2 - Modelo de Matriz SWOT. Fonte: adaptado SILVA *et al.*, 2011

O ambiente interno representa a organização em si e engloba suas forças e fraquezas, fatores que estão no controle da gerência e podem ser alterados, como, por exemplo, recursos financeiros e/ou humanos, imagem de mercado, propagandas e etc. As forças são fatores internos positivos que a empresa tem total controle, e devem ser explorados ao máximo para que a empresa mantenha-se com um bom posicionamento de mercado e diminua suas fraquezas (SILVA *et al.*, 2011). Bastos (2014) considera que as forças estão relacionadas com

as vantagens que uma empresa possui em relação aos seus concorrentes, ou seja, são as aptidões mais fortes de uma empresa. A fraqueza é uma condição interna da empresa totalmente desfavorável, deve ser observada constantemente, melhorada ou eliminada para futuramente não dificultar a competitividade da empresa (SILVA *et al.* (2011). Para Bastos (2014), as fraquezas são as aptidões negativas que interferem ou prejudicam de algum modo o andamento do negócio. Desta forma, durante a análise, quando um ponto forte for percebido, ele deve ser ressaltado ao máximo; e do contrário, ao perceber um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito (DANTAS e MELO, 2008).

Já o ambiente externo engloba o ambiente em que a empresa está inserida como o mercado, concorrentes, consumidores e apresenta as oportunidades e ameaças. Mesmo não podendo interferir nos seus fatores, é fundamental que a organização tenha conhecimento e monitore-os. Oportunidades são forças externas que influenciam positivamente a empresa (BASTOS, 2014). Ameaças são fatores do ambiente externo que impactam diretamente na empresa e não podem ser controlados, eles podem prejudicar seu desenvolvimento e acarretar em perda de posicionamento de mercado. (SILVA *et al.*, 2011). Ao contrário das oportunidades, Bastos (2014) diz que as ameaças são fatores externos que influenciam e atacam negativamente a empresa.

Após finalizada a análise SWOT, é necessário entender qual é a relação entre os fatores e como cada um influencia na estratégia da empresa. Segundo Grandó (2011), a análise da matriz pode ser feita cruzando os:

- a) Fortes com Oportunidades: para potencializar as oportunidades de acordo com os pontos fortes da organização;
- b) Pontos Fracos com Oportunidades: para fortalecer os pontos fracos de modo que se possam aproveitar as oportunidades;
- c) Pontos Fortes com Ameaças: para identificar modos de diminuir as vulnerabilidades utilizando os pontos fortes;
- d) Pontos Fracos com Ameaças: para estabelecer um plano defensivo para evitar que as ameaças externas sejam potencializadas pelos pontos fracos.

3. Metodologia

Juntamente com a Associação Comercial e Industrial de São João Del Rei, apresentou-se o projeto em questão ao grupo de padarias e definiu-se um limite de 10 empresas participantes para potencializar ao máximo o desempenho e atender dentro do período estipulado. Para diagnosticar os pontos fortes e fracos dos empreendimentos selecionados, iniciou-se este estudo com visitas às empresas.

Para facilitar a comunicação com os candidatos a parceiros do projeto, o nome "Projeto GO" foi estabelecido para a melhor identificação. Com isso, foi estipulado um cronograma com as etapas do projeto representadas na Figura 3.

1	PRIMEIRA VISITA	- Apresentação do projeto e da empresa; - Aplicação do questionário de análise interna e externa.
2	ANÁLISE DOS DADOS	- Aprimoramento dos dados coletados; - Análise das Notas e Pesos.
3	MATRIZ SWOT	- Definir as Forças/Fraquezas e Ameaças/Oportunidades; - Construção do diagrama de relação
4	DIAGNÓSTICO	- Elaboração do plano de ação; - Relatório da análise.
5	FINALIZAÇÃO	- Visitas de sugestões de melhoria e feedback; - Acompanhamento.

Figura 3 - Etapas do Projeto

A primeira fase consiste, na realização da primeira visita à empresa. A intenção dessa visita foi aproximação e apresentação da equipe do Projeto GO para a empresa, foram feitas entrevistas, onde o dono respondeu a algumas perguntas iniciais para o entendimento da estrutura e funcionamento do estabelecimento. Para que nenhuma informação fosse perdida estas entrevistas foram gravadas. Ainda nesta visita, foi entregue o questionário utilizado como base para a análise, composto por perguntas que foram respondidas pelo dono do empreendimento e funcionários. O questionário foi dividido em duas partes: a análise interna, voltada para aspectos de influência somente no espaço da empresa, e a análise externa, que considerada o ambiente em que a empresa está inserida. Foram estipulados no mínimo, cinco respondentes por empresa. Optou-se por escolher colaboradores de áreas distintas dentro da empresa, para ampliar a visão, a fim de tornar a avaliação de dados suficiente para o estudo.

As perguntas e seus agrupamentos foram embasadas na pesquisa de Estrada *et al.* (2012), a qual propõe que, para determinar um diagnóstico organizacional de ampla abrangência, é preciso separar as questões em sete grupos, sendo eles: Estrutura, Marketing, Produção e Operações, Pessoas, Finanças, Conhecimento e Sociedade. O esquema é apresentado a seguir pela Figura 4. Após um refinamento das questões propostas pelos autores, obteve-se um questionário de análise interna com 49 questões, e de análise externa, 42.

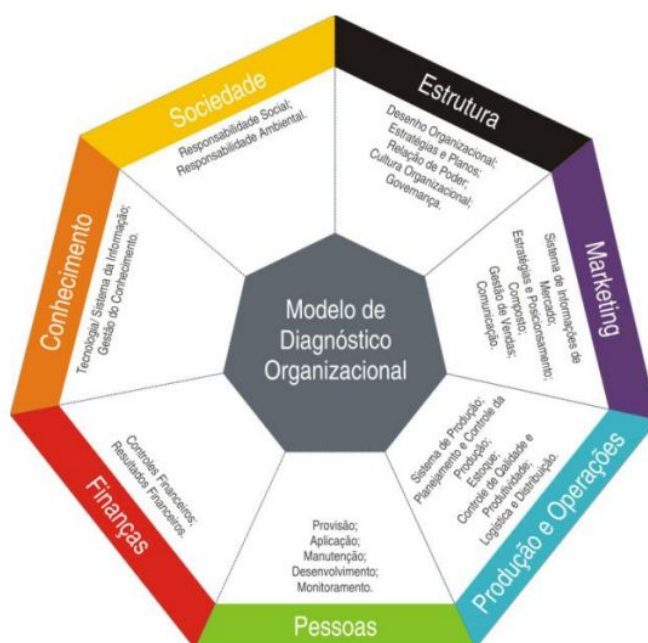


Figura 4 - Modelo de Diagnóstico. Fonte: ESTRADA *et al.*, 2012

O questionário constitui-se em dois pilares: as notas e os pesos. As notas são referentes à posição atual da empresa em relação a cada item desenvolvido a partir destes sete grupos. Já os pesos consistem na importância e/ou relevância que o item tem para a empresa, como forma de priorização dos itens que mais são interessantes de acordo com a realidade da organização. A escala utilizada foi estabelecida pelas notas variando de -5 a 5, e os pesos de 1 a 5. Segundo Júnior e Costa (2014), a confiabilidade de dados é maior com escalas com 7 ou mais pontos, mas, com isso, aumenta a dificuldade de resposta, e ainda acrescentam que, como opção, deve-se ancorar os níveis extremos de concordância e deixar o restante como pontos intermediários. Portanto, a ideia da escala das notas foi diferenciar entre: notas negativas, pontos fracos/ameaças, e notas positivas, pontos fortes/oportunidades. Para amenizar a dificuldade que uma escala de grandes pontos pode trazer, foi explicada essa divisão ao dono e aos colaboradores durante a aplicação do questionário.

A segunda etapa, consiste no aprimoramento dos dados coletados. É nesta fase que foi feita a análise se há alta divergência entre notas e/ou pesos dentro da mesma empresa. Para isso, foi realizada uma reunião com os todos que responderam o questionário, a fim de discutir e definir as notas/pesos finais que a organização terá em cada questão estipulada. Foi gerado um método de validação da nota em cada item avaliado no questionário. Já separando de força/fraqueza ou oportunidade/ameaça citado anteriormente, o critério utilizado foi que, se a diferença entre a maior e a menor nota/peso for maior que 60% das notas possíveis, ou seja, maior que 3 pontos, o item deveria ser revisto durante essa visita de aprimoramento; se não, a nota final a ser considerada será a moda obtida entre as notas dos cinco ou mais questionários.

A terceira etapa se concentra na análise SWOT. Primeiramente, foi preciso definir se as questões propostas são uma ameaça ou oportunidade, para a análise externa, e força ou fraqueza, para a interna. As notas positivas são consideradas uma força/oportunidade, e consequentemente, as negativas como fraqueza/ameaça, e assim constrói-se o diagrama de relação. Essa relação envolve a multiplicação dos pesos de item a item, mas somente aqueles

que possuem relação entre si, gerando uma soma final de relevância de cada item individualmente dentro de cada empresa. Um exemplo da matriz preenchida é apresentado na Tabela 1. Em paralelo, ocorrerá uma visita a cada empresa para maiores discussões em aspectos que podem ter gerado alguma dúvida ou uma necessidade de análise mais específica para aquela empresa.

		OPO-01	OPO-02	OPO-03	OPO-04	OPO-05	OPO-06	OPO-07	AME-01	AME-02	AME-03	AME-04	AME-05	AME-06	
	Peso	4	2	1	5	2	4	5	5	4	3	3	5	5	
FOR-01	5											15			15
FOR-02	4						16	20	20	16		12	20	20	124
FOR-03	5		10		25	10				20	15	15	25	25	145
FRA-01	5								25						25
FRA-02	4	16	8	4	20	8			20			12		20	108
FRA-03	4											12			12
Total		16	18	4	45	18	16	20	65	36	15	66	45	65	

Tabela 1 - Exemplo Matriz SWOT

A quarta etapa é o diagnóstico em si. Após a completa coleta de informações, a equipe irá reunir-se para a discussão dos dados obtidos e para definir quais ferramentas da Engenharia de Produção aplicam-se melhor à cada organização e traçar um plano de ação para cada uma. Serão entregues relatórios aos empresários, com todos os resultados da pesquisa. Por fim, na quinta etapa, serão realizadas visitas para a aplicação de soluções de curto prazo.

4. Estudo de caso

Após definida a metodologia, o próximo passo foi conseguir microempreendedores ou micro e pequenas empresas pertencentes ao Núcleos Setoriais da Associação Comercial de São João del-Rei como parceiros para o projeto. O recrutamento foi feito já na primeira reunião com o Núcleo Setorial de Padarias, fechando em um número de oito padarias no total. Após o retorno positivo do projeto, um cronograma foi estabelecido e, por semana, duas empresas foram visitadas para que todas caminhassem igualmente com o projeto.

A primeira etapa repercutiu um bom resultado para os consultores, pois, como previsto, foi possível identificar características da empresa, tanto com a aplicação do questionário, como também em entrevista com o dono do estabelecimento e observações. Nesta primeira visita já foram encontradas dificuldades por parte dos colaboradores ao diferenciar nota de peso, além de encontrar aversão com as notas negativas, por receio e/ou dificuldade com números negativos. Com isso, os consultores auxiliaram durante todo o preenchimento para sanar as dúvidas e coletar também maiores informações.

A validação de dados foi de extrema importância pois, em algumas padarias, a maioria dos itens apresentou alta diferença de opiniões, principalmente em relação às notas. Com isso, por observação da equipe, esta validação foi dividida em duas etapas: uma segunda visita para revisão das notas, e uma terceira visita para revisão dos pesos, para não prejudicar a confiabilidade dos valores. Além disso, como são microempresas, não foi possível reunir-se com todos os funcionários ao mesmo tempo. Portanto, a visão geral do dono foi considerada suficiente para avaliar aqueles itens que tiveram acima do limite estabelecido na metodologia, e seguir com a análise. Para a terceira visita, uma outra observação foi considerada: a alta incidência de pesos 5 e, para melhor priorização das questões, a escolha dos pesos foi

abordada de uma forma mais dinâmica. O projeto encontra-se na terceira etapa, com a construção da análise SWOT.

As características das padarias do estudo de caso se mostraram bastante distintas umas das outras, o que pode ser em função: da diferença do tempo de mercado, o mercado em si e o público atingido. Dentre as oito padarias parceiras, a mais nova tem dois anos de mercado, e a mais velha, 51 anos. Grande parte das padarias são empresas familiares, com história e tradição dentro da sua região de São João Del Rei. Como resultado foi considerada a incidência de cada nota dentre as questões propostas nos dois questionários. O resultado é mostrado a seguir na Figura 5, da análise interna e externa, respectivamente.

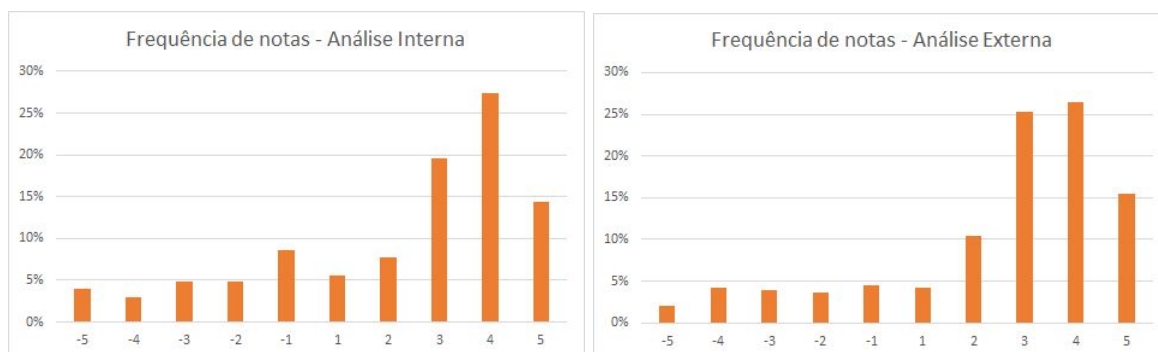


Figura 5 - Frequência de notas da análise interna e análise externa

Conforme a Figura 5, em ambos os questionários, a nota 4 foi a nota mais frequente, sendo que as notas negativas foram as menos incidentes, com porcentagem relativamente parecidas.

Foi avaliado também a diferença entre as modas e as médias de todos os 91 itens entre as padarias. O resultado é apresentado na Figura 6.

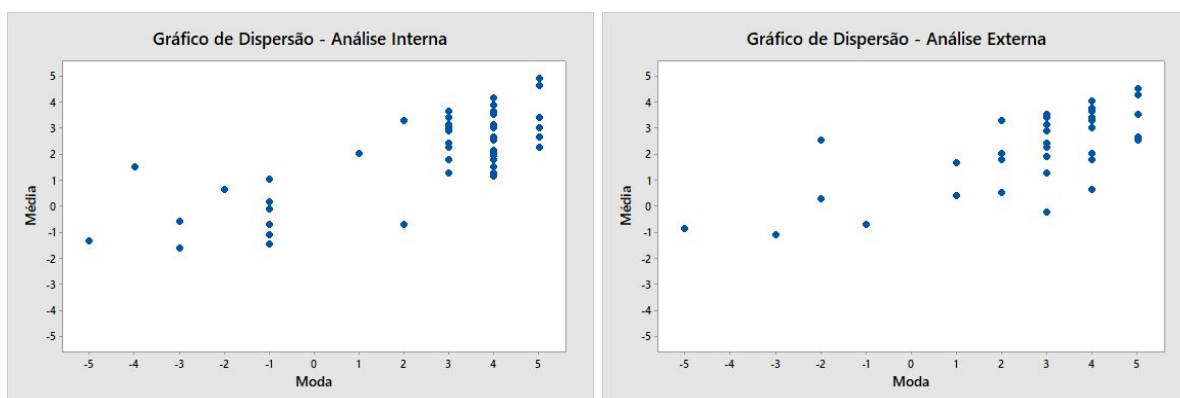


Figura 6 - Gráfico de dispersão das questões

De acordo com a Figura 6, para o caso que a média e a moda estejam com valor aproximado, cada nota de uma padaria deve estar no mesmo nível que a nota das outras, gerando uma reta com pontos de (-5,-5) a (5,5). Na análise interna, assim como na externa, é possível perceber que a maioria dos itens possuem notas em comum em todas as padarias, uma vez que há aproximação dos valores, principalmente na parte direita do gráfico (pontos fortes). Os itens que apresentaram alta diferença entre a moda e a média são os itens que tiveram maior amplitude de notas. Um exemplo da análise interna seria o item “manutenção de crenças e

valores”, no qual duas padarias obtiveram nota -4, mas a média total foi de 1,5. Isso se deve pela nota 5 que este mesmo item tem em outra empresa, o que distanciou bastante a média.

Analisando dentro de cada área estabelecida na metodologia (Figura 4), observa-se que as áreas de Sociedade e Conhecimento são as que possuem uma maior média, enquanto a Estrutura, no geral, seria a área principal de enfoque do projeto, com uma nota média de aproximadamente 1,12. Além disso, vale destacar que todas as médias são positivas. Para a análise externa, as notas mantiveram-se no mesmo nível, em exceção das áreas de Serviços Substitutos e Concorrentes, nas quais, no geral, serão as com maior demanda em análise dentro do projeto. O resultado total encontra-se na Figura 7.

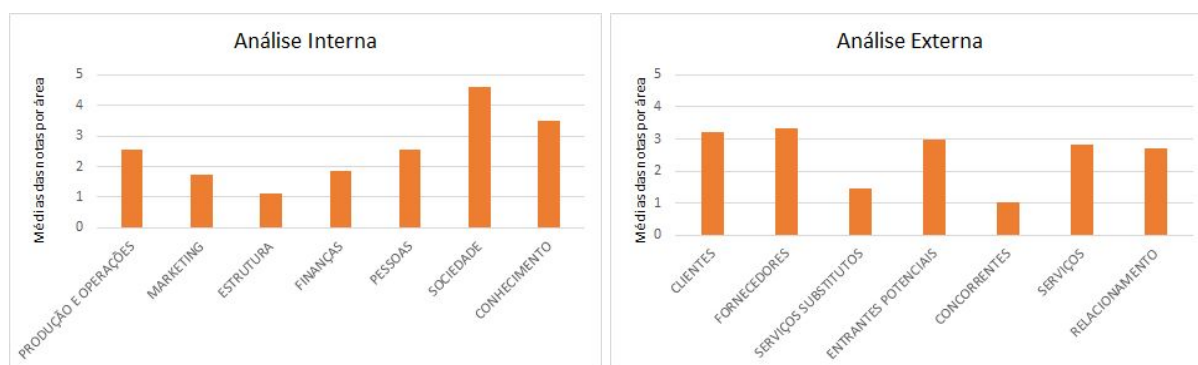


Figura 7- Média das notas divididas em áreas do questionário

Além disso, no geral, pode-se inferir que áreas como Sociedade, Conhecimento, Clientes e Fornecedores provavelmente não estarão envolvidas nos planos de melhoria, uma vez que possuem média acima de três pontos.

Com os dados coletados, além de analisar o geral de cada questão ou área estudada, pode-se fazer uma comparação de desempenho entre as empresas. Para isso, foram calculadas as médias do desempenho de cada padaria em relação a cada área proposta no questionário. O resultado é encontrado na Tabela 2.

		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
INTERNA	PRODUÇÃO E OPERAÇÕES	4,0	3,8	1,2	3,3	3,9	1,2	2,3	0,8
	MARKETING	0,1	4,1	1,0	1,9	3,4	3,0	-1,0	1,3
	ESTRUTURA	1,4	1,9	0,8	2,4	1,5	2,0	-0,3	-0,7
	FINANÇAS	1,8	-0,2	1,7	-0,5	3,7	2,5	2,5	3,3
	PESSOAS	2,1	1,7	4,0	3,3	3,9	3,5	1,4	0,6
	SOCIEDADE	3,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0
	CONHECIMENTO	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,5	3,0	1,5
EXTERNA	CLIENTES	3,2	4,0	2,4	4,2	4,2	3,4	3,2	1,2
	FORNECEDORES	2,0	3,4	3,8	4,0	4,0	4,2	2,6	2,8
	SERVIÇOS SUBSTITUTOS	1,3	4,3	-1,7	-1,7	2,0	2,3	1,3	3,7
	ENTRANTES POTENCIAIS	1,7	2,0	3,8	3,2	4,2	3,8	2,2	3,2
	CONCORRENTES	1,8	3,1	-3,5	0,3	3,1	1,3	1,6	0,6
	SERVIÇOS	2,6	3,9	0,0	2,8	3,8	3,4	3,6	2,8
	RELACIONAMENTO	1,7	4,3	1,3	3,7	4,0	4,0	1,7	1,0
	GERAL	29,7	45,4	23,8	35,8	49,6	44,1	29,1	27,1

Tabela 2 – Comparativo de desempenho entre as padarias por análise de médias

Para melhor visualização, as notas negativas encontram-se em destaque. Através da Tabela 2 é possível perceber que as empresas 1, 5 e 6 não obtiveram uma média negativa em nenhuma das áreas analisadas, enquanto a empresa 3 possui duas áreas como ameaça e uma área neutra, sendo a concorrência o seu maior desafio. Também pode-se colocar os valores em forma de ranking entre elas, permitindo uma outra perspectiva, conforme a Tabela 3.

		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
INTERNA	PRODUÇÃO E OPERAÇÕES	1º	3º	6º	4º	2º	6º	5º	8º
	MARKETING	7º	1º	6º	4º	2º	3º	8º	5º
	ESTRUTURA	5º	3º	6º	1º	4º	2º	7º	8º
	FINANÇAS	5º	7º	6º	8º	1º	3º	3º	2º
	PESSOAS	5º	6º	1º	4º	2º	3º	7º	8º
	SOCIEDADE	8º	1º	1º	1º	7º	1º	1º	1º
	CONHECIMENTO	6º	2º	2º	2º	2º	1º	6º	8º
EXTERNA	CLIENTES	5º	3º	7º	1º	1º	4º	5º	8º
	FORNECEDORES	8º	5º	4º	2º	2º	1º	7º	6º
	SERVIÇOS SUBSTITUTOS	5º	1º	7º	7º	4º	3º	5º	2º
	ENTRANTES POTENCIAIS	8º	7º	2º	4º	1º	2º	6º	4º
	CONCORRENTES	3º	4º	8º	7º	1º	5º	4º	6º
	SERVIÇOS	7º	1º	8º	5º	2º	4º	3º	5º
	RELACIONAMENTO	5º	1º	7º	4º	2º	2º	5º	8º
	GERAL	5º	2º	8º	4º	1º	3º	6º	7º

Tabela 3 – Colocação das empresas de acordo com as áreas

Algumas padarias obtiveram o mesmo desempenho em questões como Marketing e Finanças, mas principalmente em Sociedade e Conhecimento. Isso se deve pelo padrão de alta preocupação dos donos em questões legais, e pela baixa quantidade de questões dentro destas áreas.

5. Conclusão

Pode-se concluir que o ramo de padarias em São João del-Rei, de acordo com os oito estabelecimentos analisados, possuem alto desempenho e preocupação com aspectos sociais, compartilhamento de conhecimento, foco da produção para o cliente e bom relacionamento com fornecedores. Mas, por um outro lado, apresentam maiores dificuldades em relação à estrutura de forma geral, divulgação da marca, comportamento ao lidar com a existência de serviços substitutos e comportamento dos concorrentes diretos.

Acredita-se que os resultados até então obtidos são satisfatórios e auxilia na conclusão de que, mesmo as empresas sendo de uma mesmo ramo, suas qualidades e seus problemas são bastante distintos entre si. Com os próximos passos, o diagnóstico organizacional das padarias possibilitará um melhor entendimento da realidade de cada uma e será a ferramenta chave para a construção de planos de ação para a melhorias dos estabelecimentos.

6. Agradecimento

A CAPES, CNPq, FAPEMIG e PROEX-UFSJ pelos financiamentos que possibilitaram esta pesquisa.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ABEPRO). Disponível em: www.abepro.org.br. Acesso em 12 de março de 2017.

BASTOS, M. *Análise SWOT (Matriz): Conceito e Aplicação.* <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em 09 set. 2017, às 10:15 h.

DANTAS, N. G. S.; MELO, R. S.; *O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB.* Caderno Virtual de Turismo, Sin mes, 118-130, 2008.

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

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FILHO, C. C. M.; MASCARENHAS, C. C.; IRINEU, F. R. *A utilização da análise SWOT como ferramenta de diagnóstico de uma propriedade rural familiar: um estudo de caso.* XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, 2011

GOMES, E. L.; AMARAL, G.D.G.; CORREGOZINHO, M.F.; RODRIGUES, P. *Diagnóstico Organizacional*, 2007. Projeto de pesquisa (Curso de Administração com Habilitação em Logística) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007. Disponível em http://www.unihorizontes.br/pi/pi_cba_2_2007/adm/diagnostico_organizacional.pdf.

GRANDO, N. *A Ferramenta Estratégica de Análise SWOT é FOFA.* <<https://neigrando.wordpress.com/2011/11/24/a-ferramenta-estrategica-de-analise-swot-e-fofa/>>. Acesso em 09 set. 2017, às 09:40 h.

JUNIOR, S.; COSTA, F.. *Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion.* PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, v. 15, p. 1-16, 2014.

KINGESKI, A. A. I. *Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais.* In: SIMPEP, XII, 2005. Bauru, SP

PADULA, A. D.; VADON, J. *Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas.* Revista de Administração. V.31, n.1, p. 32-43, 1996.

QUEIROZ, L. M.; RIBEIRO, K. C. S.; ROGERS, P.; DAMI, A. B. T. *Diagnóstico Organizacional: Um Estudo Empírico em Micro e Pequenas Empresas de Uberlândia-MG.* In: XL ASAMBLEA CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACION (CLADEA), 2005, Santiago do Chile. 2005.

SEBRAE. *Anuário do Trabalho na micro e pequena empresa 2014.* São Paulo: DIEESE, 2014.

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