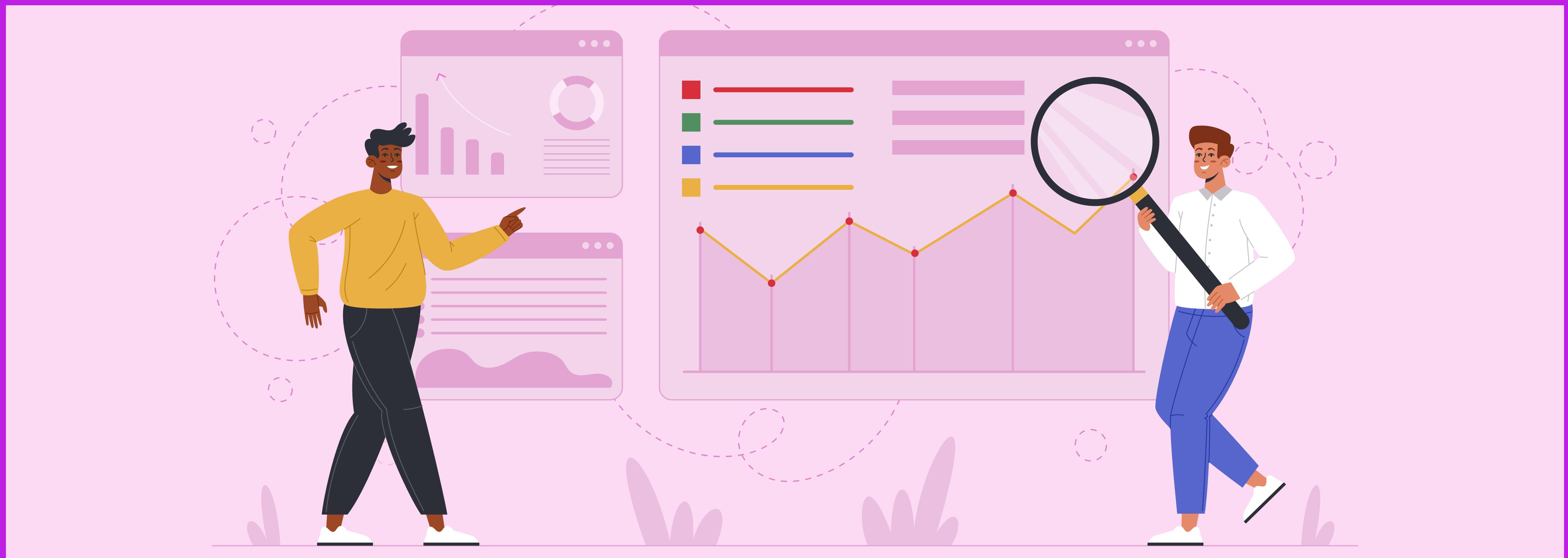


# COMO APLICAR FERRAMENTAS DE DIAGNÓSTICO NO PLANEJAMENTO?



INTRODUÇÃO .....	3
O QUE SÃO FERRAMENTAS DE DIAGNÓSTICO? .....	5
QUAL É A IMPORTÂNCIA DE UTILIZAR ESSAS FERRAMENTAS NO CONTEXTO EMPRESARIAL? .....	11
QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS ÀS QUAIS OS EMPRESÁRIOS PODEM RECORRER? .....	13
CONCLUSÃO .....	18
SOBRE O SEBRAE PE .....	20



# INTRODUÇÃO

O diagnóstico empresarial abrange uma série de medidas e de análises de um empreendimento como um todo, com o intuito de **identificar seus pontos fortes e os fatores que podem ser mais bem trabalhados em busca de melhorias**. Em termos mais simples, por meio dele — também popularmente conhecido como diagnóstico organizacional —, **torna-se viável reconhecer eventuais gargalos no negócio**.

A partir disso, então, os gestores têm a chance de traçar estratégias inteligentes (e bem embasadas) com o propósito de corrigir quaisquer *gaps* e, por conseguinte, potencializar as forças da empresa. Isso, por sua vez, colabora para a elevação dos seus resultados e, é claro, do seu potencial lucrativo.

*Entretanto, colocar em prática esse completo mapeamento da companhia requer o emprego de alguns instrumentos que atuam como aliados que permitem um conhecimento aprofundado da sua essência e do meio em que a organização está inserida. Trata-se das ferramentas de diagnóstico.*

Neste e-book, nosso intuito é, então, explicar o que são elas, sua finalidade, a importância de utilizá-las e as principais às quais os empresários costumam recorrer, entre outras informações igualmente relevantes.

Continue a leitura dos próximos capítulos e informe-se!



# O QUE SÃO FERRAMENTAS DE DIAGNÓSTICO?



É incontestável que a mensuração de resultados quantificáveis é algo praticamente obrigatório — pode-se assim dizer — para uma empresa que deseja preservar a operabilidade no mercado e manter resultados positivos. Justamente por isso, **o diagnóstico organizacional é tão imprescindível, haja vista que permite o reconhecimento da atual situação da gestão.**

Em razão da tamanha importância dessa atividade, não é incomum que alguns gestores optem por terceirizá-la, contratando consultorias que se responsabilizarão por todo o processo de análise. De fato, há uma conveniência nessa escolha, não apenas porque você evita que a atenção do seu quadro de pessoal seja desviada para uma prática que não faz necessariamente parte do *core business* do negócio, mas também porque a neutralidade é um elemento-chave em se tratando da proposição de mudanças.

*Uma equipe externa será capaz de ter foco operacional e prático, além de ser suficientemente imparcial para sugerir alterações no modus operandi da organização, quando cabível, com o intuito de preservar a competitividade no mercado. Assim, melhorias serão sugeridas e ações corretivas poderão ser implementadas.*

No entanto, é fato que — independentemente de decidir pela terceirização do diagnóstico empresarial ou de escolher fazê-lo internamente — é essencial contar com as ferramentas de diagnóstico para que o “retrato” dos índices de produtividade dos setores e das equipes que integram a companhia seja realmente fiel. Afinal, apenas por meio delas, é viável ter em mãos indicativos suficientemente claros acerca dos elementos que vêm interferindo de modo negativo na evolução da companhia.

A partir da contemplação desse panorama, **o planejamento estratégico do seu empreendimento se tornará muito mais preciso**. A razão para tanto é que aquelas áreas que requerem, de fato, uma atenção maior — bem como mais investimentos — serão expostas.

## O CONCEITO E A FINALIDADE

Como dito em momento anterior, as ferramentas de diagnóstico funcionam como auxiliadoras dos profissionais que buscam compreender o cenário que está no entorno de uma organização e a própria natureza desse mesmo negócio, com todas as suas peculiaridades. Esses instrumentos, portanto, são imprescindíveis para identificar eventuais oportunidades que a empresa pode vir a explorar.

Além disso, são também as ferramentas de diagnóstico que oportunizam que todo o ambiente de marketing de uma companhia seja conhecido a fundo, o que, inclui, desse modo, todos os componentes do seu macroambiente. Como exemplos, é possível citar os padrões tecnológicos, políticos e culturais e, é claro, a economia.

Ademais, o microambiente não é deixado de fora, já que, por meio delas, é possível também compreender as suas características, como as particularidades do negócio, do seu público-alvo e até dos seus fornecedores. *“Mas como exatamente isso funciona na prática?”* — talvez você esteja se questionando. Continuemos para compreender melhor!



## O FUNCIONAMENTO

Inicialmente, um ponto que deve ser destacado é que o diagnóstico organizacional não necessariamente deve envolver toda a empresa. É possível, por exemplo, focar em um departamento, como o de marketing. A imagem da sua marca não vem sendo construída como havia sido projetado? A divulgação não tem atingido o alcance esperado? As vendas estão estagnadas? As ferramentas de diagnóstico “funcionam” seguindo uma espécie de “passo a passo”, que, concluído, permitirá que você tenha uma visão macro da situação.

### 1º PASSO – AS INFORMAÇÕES SÃO COLETADAS

Talvez você já tenha ouvido ou lido algo como “os dados são o novo petróleo”. Isso significa que dispor de informações é imprescindível para fazer qualquer tipo de análise que revele a realidade presente da organização. Por essa razão, o primeiro passo é justamente coletar tantas informações quanto possível, por exemplo:

- » agendando entrevistas com os profissionais que integram o quadro de colaboradores;
  - » estudando minuciosamente as documentações de maior relevância;
  - » quantificando a performance organizacional como um todo, mas também de cada funcionário e de cada departamento;
  - » verificando os índices relativos a despesas, vendas, clientes, lucratividade etc.;
  - » mapeando os processos internos e os fluxos de trabalho;
  - » conferindo os KPIs que mais fazem sentido de acordo com a atividade do negócio e também os mais gerais, como a rotatividade de pessoal.
- Em conjunto, todos esses dados auxiliarão na identificação de possíveis gargalos e também permitirão que você note o que vem dando certo e, portanto, merece mais atenção.



### 2º PASSO – O QUE FOI COLETADO É ANALISADO

O passo seguinte é analisar cuidadosamente todas as informações coletadas. Para tanto, pode ser interessante estruturá-las em planilhas, gráficos, tabelas e/ou em quaisquer outros formatos que facilitem a visualização e o entendimento.

*Ademais, a segmentação em categorias — por exemplo, nível de prioridade, departamento, grau de urgência etc. — pode ser uma boa alternativa para trazer mais ordenação e praticidade.*

### 3º PASSO – AS FRAQUEZAS E AS FORÇAS SÃO IDENTIFICADAS

Esse é o estágio em que o questionamento-chave é levantado: “o que todos dados coletados representam?”. Os responsáveis pelo diagnóstico organizacional, nesse momento, devem estudar as informações e, partir delas, perceber quais são os pontos mais fortes do empreendimento e os que demandam aprimoramento.

Nesse caso, algumas questões devem ser avaliadas, como:

- » quais processos têm atingido os resultados projetados;
- » quais departamentos da organização vêm apresentando uma performance inferior ao que era esperado;
- » o que provavelmente está por trás dos resultados qualitativos etc.

Nessa etapa, será também possível verificar se há boas oportunidades que têm passado despercebidas. Afinal, essa pode ser a razão para uma eventual estagnação do negócio.

### 4º PASSO – O PLANO DE AÇÃO É DEFINIDO

Tendo em mãos todos os dados, suas respectivas análises e as conclusões às quais foi possível chegar, **é hora de planejar como os entraves serão contornados na prática**. O intuito, nesse último passo, é estudar como os problemas podem ser solucionados e como as oportunidades podem ser convertidas em vantagens para o negócio.





QUAL É A  
IMPORTÂNCIA DE  
UTILIZAR ESSAS  
FERRAMENTAS  
NO CONTEXTO  
EMPRESARIAL?

*A verdade é que, usualmente, quando nos aventuramos no universo do empreendedorismo, é bastante comum que façamos um planejamento e tracemos caminhos que — teoricamente, ao menos — levarão ao atingimento dos objetivos estabelecidos.*

*Contudo, algo que é fundamental ter em mente é o fato de que as circunstâncias são mutáveis.*

Com o tempo, podem surgir inconvenientes, imprevistos e até inovações resultantes da era de transformação digital que vivemos, o que acaba por nos “obrigar” a **revisitar o plano inicial e ajustá-lo em conformidade com o novo cenário que se apresenta**. Nesse contexto, reside a importância de recorrer às ferramentas de diagnóstico, já que, entre outras coisas, elas viabilizam:

- » uma atuação às claras, de modo que possam ser conhecidas as eventuais consequências de cada caminho a ser trilhado, o que é justamente o oposto de agir “no escuro”, quando apenas um determinado aspecto é levado em conta e, a partir dele, o gestor faz suposições acerca da realidade;
- » a obtenção de bons insights, pois, com o levantamento de todos os dados relevantes, é possível ter “estalos” que permitirão que o plano de negócios seja refinado;
- » uma diminuição dos gastos, afinal, decisões tomadas no momento em que o empreendimento iniciou as suas atividades — por exemplo, relativas à tributação — podem já não fazer mais sentido nas novas circunstâncias, tornando importante que constantemente pensemos em soluções que possam reduzir os custos;
- » a identificação do grau de maturidade da empresa, e, consequentemente, a implementação de processos de melhoria.

# QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS ÀS QUAIS OS EMPRESÁRIOS PODEM RECORRER?



Atualmente, há um sem-número de ferramentas de diagnóstico disponíveis no mercado para que as organizações possam se preparar para uma atuação bem-sucedida no que tange à promoção dos seus serviços e/ou dos seus produtos.

Nesta seção, optamos por elencar algumas das mais populares e de fácil compreensão. Veja a seguir!



## ANÁLISE SWOT (FOFA)

Conhecida também como Análise FOFA, essa é uma das ferramentas de diagnóstico de maior relevância em se tratando do planejamento estratégico de um negócio. A razão para isso é que **ela objetiva auxiliar na identificação dos fatores internos e externos de uma empresa**, de modo que se possa conhecer a posição que ela ocupa no seu mercado de atuação e também de que modo ele pode impactá-la.

A partir da sua utilização, torna-se viável, então, avaliar:

» **as forças** (ou “*strengths*”), que são os aspectos positivos da companhia que a distinguem das concorrentes de mercado. Ao reconhecer as forças, o negócio terá a oportunidade de fazer uso delas nas suas ações promocionais, atraindo a atenção do público;

- » **as oportunidades** (ou “*opportunities*”), que são as lacunas que podem ser positivamente exploradas pelo empreendimento e, eventualmente, gerar uma lucratividade maior no futuro;
- » **as fraquezas** (ou “*weaknesses*”), que são os pontos que demandam melhorias e que, se não recebem a atenção necessária, podem impactar negativamente a performance da companhia diante da concorrência;
- » **as ameaças** (ou “*threats*”), que, em termos gerais, representam tudo que pode ser um risco ao sucesso da organização.



### MATRIZ BCG

Criada pela Boston Consulting Group, uma empresa de consultoria empresarial sediada nos EUA, a matriz BCG tem por propósito **analisar o portfólio de serviços e/ou produtos de uma organização a fim de estudar o seu ciclo de vida e o quanto relevantes eles são para o alcance de bons resultados por parte do empreendimento**. Essa é, inclusive, uma das ferramentas de diagnóstico mais tradicionais e, via de regra, é dividida em quatro partes, que são:

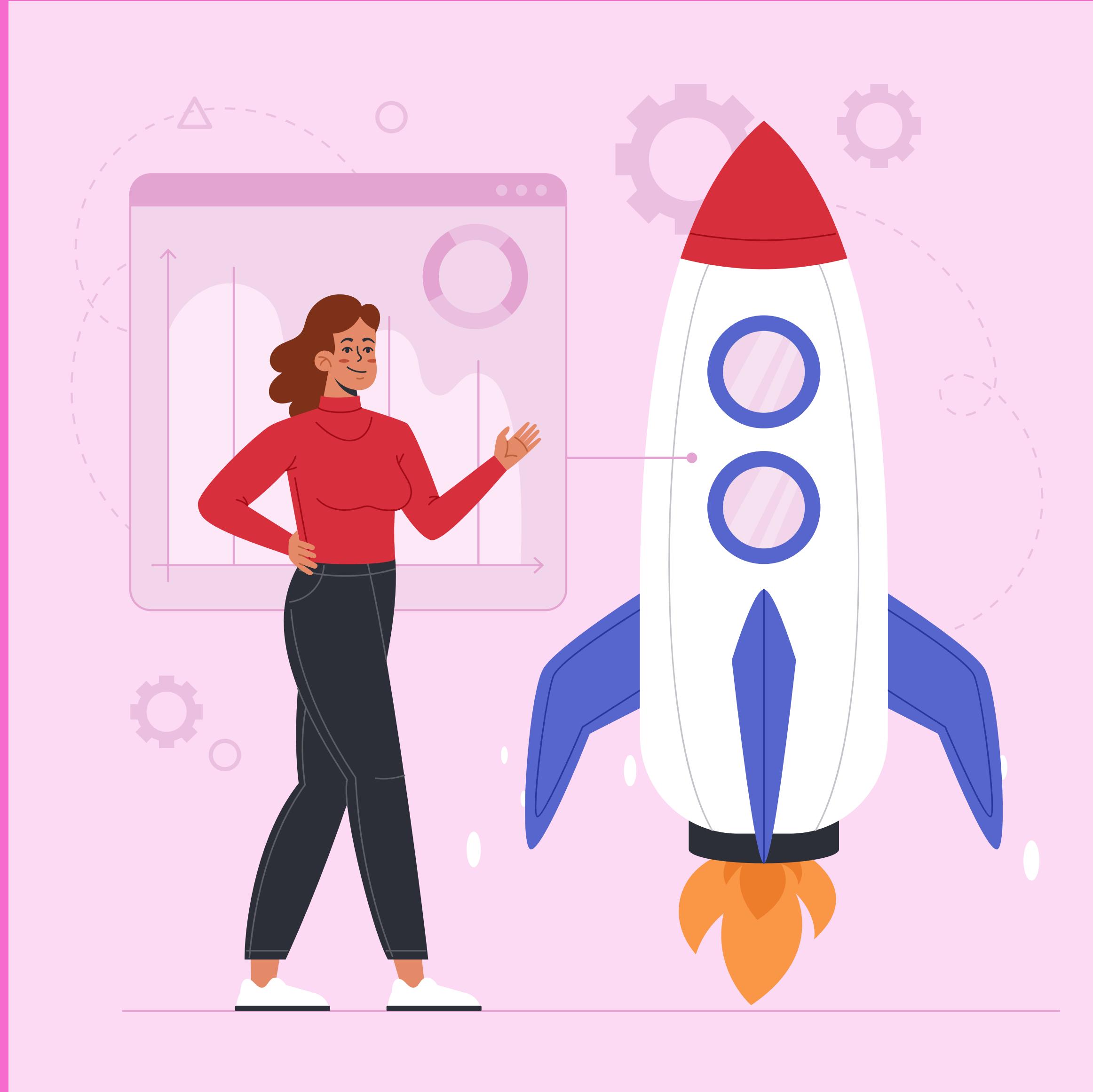
- » **o ponto de interrogação**, que abrange os serviços e/ou produtos que, embora possam fazer sucesso e assegurar uma boa lucratividade, para tanto, dependem diretamente de como serão recebidos pelo mercado;
- » **as estrelas**, que são os serviços e/ou produtos que têm grande destaque no portfólio, com um elevado potencial de conquistar uma fatia de mercado expressiva e de gerar boas receitas;
- » **a vaca leiteira**, que é o tipo de serviço e/ou produto que mais auxilia na manutenção da operabilidade de uma empresa porque, costumeiramente, assegura um lucro maior se comparado aos demais;
- » **o abacaxi**, que é tipo de serviço e/ou produto que também é conhecido como “vira-lata”, pois causa mais prejuízos do que benefícios à organização, mas que, por alguma razão, não pode ser removido do seu portfólio.

## PESQUISA DE MERCADO

Entre as ferramentas de diagnóstico organizacional elencadas até aqui, provavelmente **a pesquisa de mercado é a principal à disposição dos empreendimentos**. Em termos simples, esse instrumento consiste em um detalhado estudo do segmento de atuação do negócio, englobando a concorrência e a demanda do público pelos serviços e/ou produtos comercializados.

Ou seja, a pesquisa de mercado **oportuniza que a organização identifique se o que ela oferece aos consumidores pode ser vendido em uma boa quantidade e por um preço satisfatório**. Com isso, torna-se possível construir um diagnóstico empresarial bastante completo, o que é fundamental para o reconhecimento dos padrões de qualidade que os clientes vêm exigindo e também o tempo necessário para obter retornos a partir dos investimentos feitos.





# CONCLUSÃO

Como você pôde ver, o diagnóstico organizacional — seja desenvolvido in loco, dentro da própria empresa, seja terceirizado para consultores externos — **é fundamental para obter um panorama da posição da organização em relação ao mercado e, principalmente, dos níveis de performance e de produtividade**. A partir dele, é possível identificar o que vem dando certo e, portanto, deve receber mais atenção — e, eventualmente, mais investimentos — e os pontos que precisam ser mais bem trabalhados.

*Dessa forma, torna-se viável não apenas identificar eventuais gargalos, mas realmente eliminá-los. Isso, por sua vez, impacta diretamente (e de forma positiva) o potencial de sucesso da empresa, permitindo que os resultados projetados sejam alcançados com mais facilidade.*





O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada, desenvolvida com o intuito de **auxiliar os empreendedores na gestão e no crescimento dos negócios**. Nós estamos em todo o território nacional e contamos com ampla experiência de mercado.

Nossa proposta é construir oportunidades em conjunto, trabalhando com capacitações, oficinas, consultorias e diversos serviços para auxiliar empresários a alcançarem prosperidade com os empreendimentos. Atuamos nas frentes de **fortalecer o empreendedorismo e de estimular a formalização dos negócios**, com a proposta de criação de soluções construtivas e criativas junto aos empresários.