

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: O CASO DA EMPRESA JOANA BARROS ÓPTICA<sup>1</sup>

Júlia Lara Cambraia Silva<sup>2</sup>

Laércio José Vida<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente estudo teve como objetivo a realização do diagnóstico empresarial, no qual foram desenvolvidas soluções para as problemáticas existentes na organização, levando melhorias através de ferramentas administrativas, além da utilização das disciplinas de Composto Mercadológico, Gestão de Pessoas, Macroeconomia e Matemática Financeira. A empresa estudada é a Joana Barros Óptica, que atua no comércio de óptica de armações, óculos solares, lentes para óculos, prestação de serviço e manutenção, situada na cidade de Patos de Minas - MG. O delineamento do trabalho deu-se por meio de uma pesquisa descritiva-analítica, tendo como meio de investigação o estudo de caso e as pesquisas bibliográficas. Para a coleta dos dados foi utilizada entrevista com o gestor/proprietário da empresa e uma observação direta da situação da empresa. A partir das informações coletadas a organização obteve informações que até então não tinham sido percebidas desde sua fundação. Portanto, conhecer o ambiente onde está inserido e o funcionamento organizacional é fundamental, pois, dessa forma é possível se adaptar, criar mudanças de mercado e se desenvolver em relação aos seus concorrentes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ambiente Organizacional; Diagnóstico Organizacional; Ferramentas de Diagnóstico.

**ABSTRACT:** The present study aimed to carry out a business diagnosis, in which solutions were developed for the problems existing in the organization, leading to improvements through administrative tools, in addition to the use of the subjects of Marketing Compound, People Management, Macroeconomics and Financial Mathematics. The company studied is Joana Barros Óptica, which operates in the optical trade of frames, sunglasses, spectacle lenses, providing services and maintenance, located in the city of Duck of Minas - MG. The work was designed by means of a descriptive-analytical research, using the case study and bibliographic research as a means of investigation. For data collection, an interview with the manager / owner of the company and a direct observation of the company's situation was used. From the information collected, the organization obtained information that until then had not been perceived since its foundation. Therefore, knowing the environment in which it is inserted and the organizational functioning is fundamental, because in this way it is possible to adapt, create market changes and develop in relation to its competitors.

**KEYWORDS:** Organizational Environment; Organizational Diagnosis; Diagnostic Tools.

---

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão de curso em Administração/2020, apresentado na área temática comunicação oral.

<sup>2</sup> Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM. E-mail: julialara@unipam.edu.br.

<sup>3</sup> Professor orientador e docente do UNIPAM. E-mail: laerciojv@unipam.edu.br.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente comercial tão competitivo e cheio de incertezas, o sucesso das empresas é consequência de um olhar voltado para as necessidades dos seus clientes e do mercado atual. E para isso, é necessário ter uma visão geral sobre todas as mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo das organizações. A falta de conhecimento por parte dos gestores pode provocar pontos negativos em todos os setores da empresa, dessa forma, faz-se necessário que os gestores das empresas estejam cada vez mais preparados para fazerem um planejamento e identificar as melhores soluções para um melhor funcionamento da organização.

Deste modo, o objetivo geral deste estudo teve como princípio a realização de um diagnóstico detalhado para compressão da real situação da Joana Barros Óptica, empresa atuante no mercado da cidade de Patos de Minas. Os objetivos específicos consistem em: realizar o levantamento bibliográfico sobre o tema em estudo; identificar a qualidade dos serviços na visão dos clientes; realizar um estudo minucioso quanto aos cenários macroeconômicos, composto mercadológico, gestão de pessoas e gestão financeira; identificar a satisfação dos funcionários na percepção da organização como um todo e apresentar o diagnóstico.

Para realização da metodologia do diagnóstico foi realizada uma entrevista com a gestora da organização, com perguntas pré-elaboradas. A finalidade dessa entrevista foi coletar todas as informações necessárias para elaboração da mesma, bem como identificar os problemas existentes e criar soluções eficientes.

## 2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Joana Barros Óptica – ME, situada na cidade de Patos de Minas, possui como atividade principal o comércio de óptica de armações, óculos solares, lentes para óculos, prestação de serviço e manutenção. É uma microempresa que está presente no mercado a 5 anos, e que se encontra sólida no momento. Porém visa o crescimento tecnológico, social e econômico.

Em 2015 a empresa lançou a sua própria marca de óculos e armações Joana Barros, e agora em 2020 será lançado a marca de lentes Joana Barros, essa criação própria da marca fez com que a loja ganhasse mais reconhecimento e ficasse mais forte ainda no mercado, além de se tornar um diferencial em relação aos seus concorrentes. Novembro de 2019 inaugurou a nova loja Joana Barros Óptica que está localizada na rua Doutor Marcolino, é uma loja clean, com estacionamento privado para seus clientes, tem área kids e principalmente não deixou de perder a essencial do atendimento diferenciado.

Atualmente a empresa enfrenta algumas dificuldades, como sobreviver no mercado em relação aos seus concorrentes, introdução das novas tecnologias e das vendas online. E agora em 2020 a pandemia do Coronavírus ou COVID-19, que se tornou um grande desafio para a empresa, pois a empresária teve que tomar medidas para que toda essa situação fosse resolvida, como dar férias coletivas para todos os seus funcionários.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Vergara (2016), o referencial teórico é o capítulo do projeto que tem como objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre os problemas, já realizados por outros autores. Faz, portanto, uma revisão da literatura existente, tanto em relação às teorias, como às suas críticas. Dessa forma, o autor do projeto e o leitor, tomam conhecimento do que já existe sobre o assunto, ou seja, sobre o estado da arte, oferecendo contextualização e consistência à investigação.

#### 3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Snell e Bohlander (2010), afirmam que a avaliação de desempenho é um processo realizado na maioria das vezes por um supervisor em relação a um subordinado, e em muitas organizações só é realizado uma vez por ano. A avaliação é de suma importância para ajudar os empregados a entender suas funções, objetivos, expectativas e o sucesso de seu desempenho.

Segundo Marras (2011), o principal objetivo da avaliação de desempenho é analisar as melhores práticas dos funcionários, proporcionando um melhor crescimento profissional e pessoal, visando sempre um melhor desempenho de suas funções no ambiente de trabalho. Além disso, é uma ferramenta muito importante no auxílio da administração de empresas, buscando sempre coletar informações que podem ajudar na tomada de decisão sobre práticas de bonificação, aumento de salários, demissões, necessidades de treinamentos etc.

Atualmente as empresas estão buscando avaliar o desempenho dos colaboradores, como forma de identificar dentro de um período de tempo quais são suas limitações e dessa forma, promover um feedback aos funcionários com o objetivo de melhorar o potencial de cada colaborador e, com isso gerar resultados satisfatórios a empresa.

#### 3.2 MOTIVAÇÃO

Bergamini (2013) diz que as pessoas se motivam através de suas necessidades, objetivos e metas, e para cada atividade que vão realizar existem diferentes sentimentos, ou seja, a pessoa pode estar motivada ou desmotivada com determinadas questões. Diante disso, os indivíduos estão sempre buscando por motivações em sua vida, tanto relacionadas a vida profissional, quanto pessoal.

Segundo Maximiliano (2007), a motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para desempenhar outra tarefa. Não há uma situação que leva a pessoa estar sempre disposta e motivada para realizar tudo.

Pode-se dizer que a motivação está relacionada com os esforços propulsores de cada colaborador e que estão associados ao desempenho e produtividade. Desta forma, o crescimento da motivação para o trabalho se dá pela realização plena das atividades, quando uma pessoa está motivada, o seu desempenho no trabalho passa a ser mais eficiente.

### 3.3 AÇÕES DE MARKETING

Chamamos de ação de marketing toda e qualquer atividade realizada pelas organizações que tem como objetivo gerar informações relevantes a respeito do mercado, promover produtos e serviços, ou mesmo atrair e/ou fidelizar clientes.

Kotler (2000) define marketing como o processo por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Segundo Kotler e Keller (2006), a ação de marketing é a arte e a ciência de escolha de mercado-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, entrega e da comunicação de valor superior para o cliente.

Para atingir todos os objetivos estabelecidos nas ações de marketing, é indispensável que as empresas fiquem sem realizar um levantamento sobre informações a respeito do mercado e busquem atrair e/ou fidelizar seus clientes.

### 3.4 RELEVÂNCIA NAS VARIÁVEIS E INFLUÊNCIAS NAS DECISÕES

Na concepção de Gremaud (2011), é preciso destacar mais ainda sobre o acompanhamento da evolução do nível da atividade econômica, pois algumas variáveis que compõem o mercado de trabalho relacionam-se entre si. Os exemplos que são citados pelo autor é que dentro dos pressupostos tradicionais, os níveis reais de salários tendem a acompanhar a produtividade do trabalho, o que reforça a tendência de uma variação conjunta nessas possíveis variáveis de acordo com a evolução da atividade econômica.

Segundo Garratt (2015), para atingir essas variáveis macroeconômicas o governo tem uma grande autoridade para se alcançar esse objetivo e de forma mais abrangente é possível intervir na economia, ou seja, intervir na saúde das organizações, logo é um processo em cascata.

Dessa forma, é de extrema relevância buscar informações assertivas para tomada de decisão eficaz, além de analisar a economia como um todo, para averiguar as principais vantagens e limitações que os fatores externos podem influenciar. Diante disso, é possível verificar o que antes não tinha sido analisado, e assim, determinar fatores como, empregabilidade, poder de aquisição de bens, taxa de juros, taxa de câmbio, entre outros.

### 3.5 CUSTO E JUROS

De acordo com Senge (2000), as empresas estão sendo impelidas a cada vez mais adotar ferramentas, como vendas a prazo devido aos avanços tecnológicos e do crescimento da globalização da economia.

Segundo Gitman (2010), a taxa de juros representa o custo do dinheiro, é a remuneração que um demandante de fundos deve pagar a um ofertante, assim quando a empresa empresta fundos, o custo da captação de empréstimo é a taxa de juros.

O custo é a taxa de juros que as empresas usam para calcular, descontando ou compondo, o valor do dinheiro no tempo. Esse custo da taxa de juros é calculado com base na disponibilidade financeira da empresa, nas fontes de capital próprio e/ou de terceiros e outros recursos que se agregam nesse cálculo.

### 3.6 ANÁLISE SWOT

Para Barney (2001), a análise SWOT é uma ferramenta de planejamento organizacional, que busca analisar os fatores internos e externos de uma organização; no qual esses fatores são usados para responder questões relacionadas às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Segundo Rocha (2012), a análise SWOT consiste basicamente em uma matriz 2x2, em que em cada quadrante são colocadas as oportunidades externas que podem ser exploradas pela organização, as ameaças externas que podem afetar o seu desempenho, os pontos fortes e os pontos fracos para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades.

Dessa forma a implementação da ferramenta SWOT dentro das empresas é de suma relevância, pois ela é uma ferramenta de planejamento estratégico que permite que os gestores tenham uma visão sistemática de vários aspectos que interligam o ambiente competitivo da empresa, e diante disso permite escolher as melhores opções estratégicas para essas situações.

## 4 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia de pesquisa que será utilizada, delineando o tipo de pesquisa e posteriormente a análise das informações coletadas. Segundo Ramos (2009), a metodologia é um processo que visa estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, sendo possível atuar com mudanças no pensar, sentir, agir e pensar, diante das limitações impostas quanto a sua utilização, cuidando dos procedimentos, ferramentas e caminhos.

Segundo Diehl e Tatim (2004) a pesquisa é um processo racional e sistemático, que tem como objetivo obter soluções aos problemas apresentados, dessa forma desenvolve os métodos, os processos e as técnicas para resolver essas limitações, e assim identificar as possibilidades e os problemas da pesquisa científica.

### 4.1 COLETA DE DADOS

Os dados obtidos foram coletados a partir de fontes primárias e secundárias. Para Mattar (2008), os dados primários são aqueles que nunca foram coletados e nem analisados, se relacionam com dados brutos e geralmente são oriundos dos consumidores.

Já os dados secundários são originados do pesquisador, ou seja, informações disponíveis para consulta, através de livros e relatórios de pesquisa. Desta forma, os dados primários foram coletados através de entrevistas com a gestora e os dados

secundários através de documentos e registros disponíveis na empresa Joana Barros Óptica.

A coleta de dados da pesquisa foi feita no mês de julho, de forma participativa e individual através de um roteiro de entrevista pré-estabelecido com a gestora da empresa Joana Barros Óptica. A entrevista foi gravada e depois transcrita para o trabalho em questão.

#### 4.2 TRATAMENTO DE DADOS

Segundo Chiavenato (2010), o objetivo principal da análise é permitir ao pesquisador o esclarecimento das conclusões assim que os dados forem coletados. Diante disso, Yin (2005) propõe três estratégias muito relevantes para analisar os dados que se caracteriza como um estudo de caso que é feito a análise dos dados levantados comparando com os dados obtidos no referencial teórico. Em seguida analisar e basear a estratégia em proposições teóricas, no entanto com o objetivo de mostrar com o caso, posição contrária às apresentadas pela teoria. E por último a descrição do caso que é uma estratégia usada quando a carência de proposições teóricas e seu produto é uma descrição da empresa estudada.

Analisando essas três estratégias, o estudo adotou a primeira estratégia de análise de acordo com Yin (2005), que é o levantamento de dados da situação da empresa Joana Barros Óptica, comparando com os dados obtidos através das proposições teóricas. Dessa forma, será analisada a real situação da empresa, buscando criar medidas eficazes para cada um dos problemas encontrados, para isso foi utilizado ferramentas que foram apresentadas ao longo do trabalho, além de elaborar um plano de ação.

### 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar os dados coletados na pesquisa realizada com a gestora da empresa em questão, visando expor suas respostas e analisá-las com base nas ferramentas que foram utilizadas.

Posteriormente a análise dos conteúdos, será realizada uma avaliação, de acordo com todos os conteúdos que foram analisados na pesquisa. Dessa forma, serão apresentados os resultados obtidos neste Diagnóstico Organizacional.

#### 5.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quando a gestora da empresa foi questionada sobre a avaliação de desempenho, ela teve como resposta.

A avaliação de desempenho é feita trimestralmente, dessa forma, a proprietária acredita que é possível medir o desempenho de cada um dos seus funcionários. Depois da avaliação ser realizada com seus colaboradores, a gestora e o gerente da empresa analisam os resultados e posteriormente é passado um feedback para cada um dos

colaboradores da empresa (GESTORA/PROPRIETÁRIA ÓTICA JOANA BARROS, 2020).

Ao analisar a resposta da proprietária da empresa Joana Barros Óptica pode-se verificar pontos positivos em relação a avaliação de desempenho realizado pela organização, pois ela segue todos os padrões corretos para se obter resultados precisos, como por exemplo, possibilita maior interação com os avaliados, oferece feedbacks assertivos e propõe processos dinâmicos capazes de incentivar e motivar seus colaboradores.

Na visão de Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é um fator de extrema relevância para as organizações, pois através dele é possível resolver problemas de desempenho, melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações. Ainda segundo o mesmo autor, toda avaliação representa um processo para estimular ou julgar o valor e as qualidades dos colaboradores.

Segundo Oliveira, Aparecida e Souza (2008) através da avaliação de desempenho é possível tomar decisões para sanar as dificuldades encontradas no processo de aprendizagem dos colaboradores e dessa forma, aumentar o desempenho individual de cada funcionário. De acordo com Pontes (2014), o processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como objetivo fazer um acompanhamento diário do processo, com a finalidade de alcançar o planejamento estratégico ou as estratégias definidas pela organização.

Portanto, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importante para o desenvolvimento organizacional, pois através dela é possível analisar a evolução dos funcionários, evidencia problemas de relacionamento, motiva os funcionários e os líderes oferecem feedback sobre a avaliação de desempenho.

## 5.2 MOTIVAÇÃO

Quando a gestora da empresa foi questionada sobre a motivação ela teve como resposta.

Dentro da organização são realizadas reuniões com os funcionários, para eles exporem suas ideias e sugestões de melhorias no ambiente em que a empresa está inserida e também para melhorar cada vez mais o atendimento ao cliente. Além disso, a organização sempre está buscando o desenvolvimento individual como por exemplo, oferecendo bonificações em cima dos resultados definidos (GESTORA/PROPRIETÁRIA ÓTICA JOANA BARROS, 2020).

É inegável a relevância da motivação para o bom funcionamento das organizações, e que o grau de desenvolvimento dos colaboradores é determinado pelo que os motiva. Dessa forma, as empresas precisam cada vez mais de funcionários motivados, com grandes competências e criativos para se reinventar nesses momentos de dificuldades, principalmente nos dias atuais devido a pandemia.

Na concepção de Wagner III e Hollenbeck (2003), a motivação é um fator crucial para a realização plena dos indivíduos e dos trabalhos em grupo. Os

colaboradores devem estar motivados para alcançar os mais altos níveis de produtividade. As metas e as recompensas podem ser fatores que influenciam na motivação dos indivíduos e dos grupos. Dutra (2002), afirma que existem várias formas de recompensar seus colaboradores, pode ser através de elogios, carta pessoal, prêmios como viagem, um aumento salarial ou uma promoção de mudança de cargos.

Segundo Maximiano (2012), a motivação é a força que movimenta o comportamento humano, ou seja, uma pessoa que tem disposição para realizar atividades e tarefas, possui alto grau de motivação e comprometimento com as tarefas a serem executadas. Ainda segundo o mesmo autor, a motivação dos funcionários é resultante de fatores internos, relacionado com as particularidades de cada um, juntamente com estímulos do ambiente, como recompensas e incentivos.

Acerca da motivação, pode-se perceber a importância na sua aplicação dentro das organizações, pois ela é a chave para o sucesso no ambiente profissional e pessoal dos colaboradores. A motivação está diretamente relacionada também com a produtividade, por isso, funcionários motivados ajudam a melhorar e manter a saúde da empresa.

### 5.3 AÇÕES DE MARKETING

Quando a gestora da empresa foi questionada sobre as ações de marketing, ela teve como resposta.

A empresa busca sempre investir em ações de marketing em rádios, emissoras e outdoors, visando dedicar seu foco aos clientes já existentes. A empresa possui um banco de dados grande e seu objetivo é conectar com todos eles, por meio de mensagens e ligações. Ademais, com a pandemia a verba direcionada a esse setor foi reduzida e a quantidade de divulgações atualmente está bem menor do que normalmente (GESTORA/PROPRIETÁRIA ÓTICA JOANA BARROS, 2020).

Diante disso, pode-se perceber pontos positivos em relação às ações de marketing realizadas pela organização. A proprietária da empresa busca sempre criar ações para deixar sua organização reconhecida no mercado, visto, que nos últimos anos esse é um dos principais objetivos, ser reconhecida como uma grande empresa no segmento óptico.

A organização precisa criar ações que impactam de forma positiva seus clientes e futuros clientes, dessa forma, buscando conhecer quais são as reais necessidades de cada um, como por exemplo, forma de pagamento, qual marca está buscando, entre outros. Além disso, é necessário possuir um atendimento especializado, com profissionais qualificados e cada vez mais alinhado aos desejos de seus consumidores. Por fim, para se conseguir atingir os resultados esperados, é necessário investir em ações de marketing que possam fazer a empresa se destacar em um mercado que atualmente está cada vez mais competitivo.

De acordo com Kotler e Keller (2006), as ações de marketing são definidas pela escolha de mercado-alvo e de sua captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, entrega e da comunicação de valor superior para o cliente. Lima (2013) afirma que reter e fidelizar clientes é melhor e mais barato do que buscar e fidelizar novos clientes.

Dessa forma, pode-se concluir que ações de marketing bem definidas geram maior interatividade entre a empresa e o cliente e conseqüentemente obter maiores vantagens competitivas. Atualmente os clientes estão cada vez mais exigentes, procuram conhecer os produtos antes de efetuar a compra, buscam o máximo de informações e negociação com a empresa e seus concorrentes, diante disso, faz-se necessário investimentos em ações de marketing afim de criar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

#### 5.4 RELEVÂNCIA NAS VARIÁVEIS E INFLUÊNCIAS NAS DECISÕES

Quando a gestora da empresa foi questionada sobre as variações econômicas para tomada de decisão, ela teve como resposta.

As variáveis econômicas que mais influenciam na tomada de decisão da empresa são as taxas de juros, taxas de câmbio e a inflação. Porém, esse não é um assunto de interesse e que ocupa dedicação do seu tempo, mas a proprietária acredita que através dessa análise será possível tomar decisões mais assertivas e que possibilitaram melhores chances de crescimento no mercado e também questões financeiras (GESTORA/PROPRIETÁRIA ÓTICA JOANA BARROS, 2020).

Ao analisar a resposta da gestora, permite-se perceber o quanto a taxa de juros, a taxa de câmbio e a inflação influenciam na sua tomada de decisão. A taxa de câmbio é a variável que mais influencia, pois grande parte dos produtos comercializados são importados, o que acaba influenciando em todo processo de planejamento de compra e precificação dos produtos. Já a taxa de juros influencia principalmente no financiamento realizado para abertura da segunda loja, ou seja, são os juros pagos ao banco em virtude do financiado adquirido. E a inflação está mais relacionada aos preços das mercadorias, tanto em relação a compra, quanto a venda para seus clientes.

Para Las Casas e Viegas (2007), questões relacionadas ao crescimento econômico podem favorecer algumas organizações e prejudicar outras, portanto é necessário cada vez mais a atenção dos administradores para questões relacionadas ao mercado, principalmente quando está voltado para a tomada de decisão.

De acordo com Bresser-Pereira (2012), a taxa de câmbio é tratada pela teoria econômica como um problema de curto prazo a ser discutido na macroeconomia aberta, nunca tendo sido considerada como parte da teoria do desenvolvimento. Isso porque, do ponto de vista neoclássico, afirma-se que este é um preço macroeconômico que flutua em torno do equilíbrio corrente. A partir daí, conclui-se que não seriam necessárias intervenções diretas no seu nível.

Garratt (2015) afirma em sua obra que dois dos três “custos” da inflação estão relacionadas a custo de menu, estes que incidem sobre as mudanças de preço nas etiquetas de produtos e cardápios e o outro fator é a redistribuição, que correlacionam a diminuição do poder de compra, renda fixa, preços, renda nominal e empréstimos.

Diante das variações econômicas enfrentadas pelo meio externo, faz-se necessário cada vez a preocupação em se manter atualizado para a busca de tomadas de decisões assertivas, ou seja, decisões acertadas quanto ao momento da compra, momento de realização de novos investimentos, poderá ser determinante em relação a saúde financeira da empresa.

## 5.5 CUSTO E JUROS

Quando a gestora da empresa foi questionada sobre as vendas a prazo/custo e juros ela teve como resposta.

As vendas a prazo são realizadas no cartão de crédito com parcelamento em até seis vezes, mas diante das atuais condições estão sendo parceladas em até dez vezes. Já em relação às vendas à vista, a proprietária oferece descontos de 5% a 10% dependendo do produto ou serviço realizado na loja (GESTORA/PROPRIETÁRIA ÓTICA JOANA BARROS, 2020).

De acordo com as afirmações da gestora, pode-se verificar que a organização oferece aos seus clientes possibilidades de pagamentos compatíveis com suas condições financeiras, ou seja, permitem as melhores formas de pagamentos, com os melhores prazos e descontos exclusivos para seus consumidores.

Na visão de Gitman (2002), os consumidores costumam comprar em estabelecimentos que oferecem créditos e pagamento a prazo e acabam deixando os demais fatores de compra em segundo plano.

O uso de cartões de débito e crédito como forma de recebimento de produto ou serviço está generalizada no Brasil, dessa forma, não é possível mais uma empresa sobreviver no mercado sem utilizar as ferramentas de máquinas de cartões. Esta forma de recebimento possui vantagens e desvantagens que devem ser analisadas a cada situação. (CHEROBIM; LEMES; RIGO, 2015).

Dessa forma, pode-se concluir que atualmente devido a situação que as empresas estão vivenciando, é necessário ter um olhar diferente sobre a condição econômica e financeira das empresas. Diante disso, as organizações precisam criar estratégias como por exemplo aumentar o número de parcelamento no cartão de crédito e oferecer melhores formas de pagamento.

## 5.6 PANDEMIA

Quando a gestora da empresa foi questionada sobre a pandemia, ela teve como resposta.

A gestora afirma que nos primeiros dias houveram muitas incertezas, depois vieram as medidas de precaução e por último a certeza de melhorias e positividade após o fim da pandemia. Diante disso, uma das medidas foi negociar os aluguéis e prolongar o empréstimo feito para abrir a nova loja. Em relação aos funcionários, a medida de demissão não foi necessária, embora no momento não haja um grande fluxo de vendas, esses momentos estão sendo aproveitados para treinar e aprender (GESTORA/PROPRIETÁRIA ÓTICA JOANA BARROS, 2020).

Ao analisar a resposta da gestora, pode-se verificar que a mesma está tomando medidas corretivas para enfrentar toda essa situação que as organizações estão enfrentando. É um momento de se analisar as questões financeiras, as formas de vendas que estão sendo realizadas e todas as despesas que podem ser reduzidas para evitar problemas financeiros futuramente.

A análise dessa categoria permitiu perceber que as organizações estão passando por um momento inesperado e que não podem ser controladas pelos gestores, eles apenas podem criar medidas para sobreviver a toda essa limitação. Para Martins (2007), as ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico.

Ao analisar a atual situação enfrentada pelas empresas no mundo, foi possível concluir que as empresas precisam criar medidas preventivas para se protegerem das mudanças econômicas e financeiras presentes. Portanto, devem analisar o mercado atual, oferecer treinamentos aos seus funcionários, implementar atendimento online, analisar qual é a necessidade do cliente nesse momento, entre outras medidas corretivas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico organizacional realizado na empresa Joana Barros Óptica foi uma ferramenta de extrema relevância, pois contribuiu para o melhor conhecimento e desenvolvimento da mesma. Com o decorrer deste estudo, foi possível analisar a empresa como um todo, diagnosticar a atual situação em que a organização se encontra no mercado e propor um plano de ação com objetivo de criar melhorias e atingir melhores resultados.

Verificando as ferramentas utilizadas na organização nota-se que estas precisam de novos planejamentos, com o objetivo de controlar melhor as atividades desempenhadas. Dessa forma, a tomada de decisão estará alinhada com a estratégia empresarial definida, além de identificar as oportunidades e ameaças presentes em um ambiente organizacional tão competitivo.

Para a coleta de informações, não houve nenhuma limitação, visto que já havia sido realizado outros trabalhos na empresa no decorrer de todo período de graduação acadêmica, onde facilitou a coleta de dados e informações que foram utilizadas para o desenvolvimento do diagnóstico. Através dos conhecimentos adquiridos em outros

trabalhos realizados e a entrevista com a gestora da empresa, foi possível identificar os pontos fortes e fracos da organização e propor melhorias para a mesma.

A empresa Joana Barros Óptica possui diversos aspectos estratégicos positivos que são desenvolvidos na organização, como por exemplo, visão, missão, valores, estrutura adequada para boa realização das atividades, alguns processos de planejamento estratégico e o valor diferenciado que é realizado com seus clientes.

A empresa possui um mix de produtos e marcas bem amplos, além de oferecer também prestação de serviço e manutenção de produtos. Dessa forma, a empresa consegue atender todas as necessidades de seus clientes e está sempre ouvindo sugestões para melhorias.

As sugestões de melhorias realizadas, nesse diagnóstico organizacional podem garantir um melhor desenvolvimento e funcionamento dentro da organização, proporcionando maior sucesso para a empresa, além de aumentar as vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Pode-se concluir, que o diagnóstico organização foi de extrema relevância para o alcance de objetivos definidos, além dos conhecimentos adquiridos sobre a real situação da organização. Dessa forma, sugere-se que a empresa foque nos fatores mais limitantes e busque melhorias para esses processos que criam insuficiência para o desenvolvimento da empresa Joana Barros Óptica.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR, D. J. The resource-based view of the firm: ten year after 1991. **Journal of Management**, v. 21, p. 625-641, 2001.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A taxa de câmbio no centro da teoria do desenvolvimento. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 75, p. 7-28, 2012.

CHEROBIM, A. P. S.; LEMES Jr., A. B.; RIGO, C. M. Fundamentos de finanças empresariais. **Técnicas e Práticas Essenciais**, São Paulo: LTC, 02/2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e um novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Ed. Manole, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GREMAUD, Amaury Patrick *et al.* **Manual de economia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre; VIEGAS, Antonio Higino. **Marketing bancário**. São Paulo: Saint Paul, 2007.

LIMA, A. **Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes: gestão do relacionamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed.. rev., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATTAR, N. F. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, A.; APARECIDA, C.; SOUZA, G. M. R. Avaliação: conceitos em diferentes olhares, uma experiência vivenciada no curso de pedagogia. **Anais do Congresso Nacional de educação – EDUCERE**. Curitiba, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. São Paulo: LTR, 2012.

ROCHA, Angela, FERREIRA, Jorge & SILVA, Jorge. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2012.

RAMOS, A. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

SNELL, Scott.; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. 14. ed.. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

WAGNER III, John A; HOLLE NBECK, John R. **Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.