

## **Diagnóstico organizacional de uma escola de artes marciais<sup>1</sup>**

**Amanda Borges Vilela**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Márcia Freire de Oliveira**

Faculdade de Gestão e Negócios

Universidade Federal de Uberlândia

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina Trabalho de Curso II do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração

## **Resumo**

No Brasil, as micro e pequenas empresas desempenham um papel fundamental para o contexto socioeconômico brasileiro, representando um significativo impacto na geração de renda e empregos em todo o ambiente nacional. Diante desse cenário, empresas desse porte possuem várias características e especificidades próprias, especialmente relacionadas à gestão, e que podem contribuir para a alta mortalidade das MPEs, quando comparadas às empresas de médio e grande porte. Esse estudo, portanto, teve como principal objetivo realizar um diagnóstico organizacional de uma escola de artes marciais que possui diversas características em comum às micro e pequenas empresas, sugerindo propostas de intervenção e melhorias a partir das situações analisadas. Partindo de uma entrevista semiestruturada com os dirigentes da organização, foram elaborados o diagnóstico, a análise e a sugestão de propostas para a escola, tendo em vista o cuidado com o tradicionalismo adquirido pelos 30 anos de sua atuação em uma das capitais nordestinas.

**Palavras-chave: diagnóstico organizacional, microempresas**

## **Abstract**

In Brazil, micro and small companies play a fundamental role in the Brazilian socioeconomic context, representing a significant impact on the generation of income and jobs across the national environment. Given this scenario, companies of this size have several characteristics and specificities of their own, especially related to management, which can contribute to the high mortality of MSEs, when compared to medium and large companies. This study, therefore, had as main objective to carry out an organizational diagnosis of a martial arts school that has several characteristics in common to micro and small companies, suggesting intervention proposals and improvements from the analyzed situations. From a semi-structured interview with the organization's leaders, the diagnosis, analysis, and suggestion of proposals for the school were discussed considering the traditionalism acquired by the 30 years of its operation in one of the northeastern capitals.

**Keyword: organizational diagnosis, microenterprises**

## **Introdução**

De acordo com o Sebrae (2020), as micro e pequenas empresas representam atualmente cerca de 30% do valor adicionado ao PIB brasileiro, a partir de um movimento crescente na relevância desses negócios em toda a economia nacional. Ainda de acordo com esse estudo, as MPEs têm maior participação no setor de Comércio e Serviços, presentes em todos os bairros das cidades do país, sendo, portanto, fundamentais para o contexto econômico e social brasileiro.

Além disso, a maioria dos empregos formais no Brasil é gerada a partir das micro e pequenas empresas, criando cerca de 13,5 milhões de empregos no período entre 2006 e 2019. Com isso, as MPEs têm uma importante participação na geração de renda e também na geração

de emprego no país, mesmo com a produtividade ainda mais baixa em relação às médias e grandes empresas (SEBRAE, 2020).

No entanto, de acordo com Jesus e Marinho (2019), mesmo com os altos níveis de empregabilidade e renda gerada pelas MPes, são nas microempresas que estão as piores condições de trabalho e os piores salários. Além disso, é importante ressaltar que o índice de mortalidade de empresas desse porte ainda é alto se comparado a empresas de médio e grande porte (JESUS, 2019).

De acordo com Alvarenga (2015), um planejamento estratégico é parte essencial na sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras, considerando que os objetivos e metas direcionam a instituição no mercado onde ela está inserida. Outros tópicos importantes que influenciam na mortalidade das organizações são a falta de apoio contábil e jurídico, qualificação, experiência gerencial e escolaridade, entre outros (ALVARENGA, 2019).

A partir de todos esses dados, a autora propôs a realização de um estudo de uma organização que possui vários aspectos comuns às micro e pequenas empresas, com anos de experiência no mercado, mas que apresenta diversos problemas de gestão, como: falta de alinhamento estratégico e definição de objetivos e metas gerenciais; falta de um planejamento financeiro e até mesmo a falta de apoio contábil, entre outros aspectos que poderiam contribuir para a mortalidade dessa organização.

O objetivo desse trabalho, portanto, é realizar um diagnóstico organizacional em uma microempresa que atua como uma escola de artes marciais, sugerindo propostas de intervenção e melhorias a partir de específicas situações analisadas. Assim, esse trabalho visa, dentre outros: analisar diversos aspectos gerenciais da organização, e como o fundador atua em relação a esses aspectos; analisar as diferentes forças que incidem no alvo do estudo, além dos principais pontos favoráveis e desfavoráveis da empresa e propor diferentes soluções para os problemas apresentados. É importante ressaltar que, qualquer proposta realizada por esse trabalho não tem como objetivo diminuir ou interferir de alguma forma na preocupação com o tradicionalismo e respeito aos valores e à cultura organizacional da empresa pesquisada,

### **Contexto e Realidade Investigada**

A escola de artes marciais, que é o foco desse estudo, começou como uma associação localizada na região nordeste no país, fundada formalmente no ano de 1990, em uma das capitais da região nordeste do Brasil. A organização pesquisada sempre teve como objetivo

desenvolver, além das habilidades físicas dos praticantes, uma cultura voltada ao respeito e estudo da filosofia oriental em que as atividades marciais são embasadas. No entanto, mesmo com todo o reconhecimento adquirido durante os 30 anos de atuação, a escola não possui atualmente uma gestão bem estruturada, com alguns problemas no planejamento financeiro, na definição de objetivos gerenciais, nas análises mercadológicas, além de uma estrutura física ainda antiga.

É importante ressaltar que esse reconhecimento da organização sempre possuiu um vínculo muito forte com o próprio fundador. Atualmente, ele conta com mais de 40 anos de prática e estudo, além de 30 anos como professor. A experiência e trajetória do fundador foi fundamental para que a escola de *karate-do* se tornasse uma das mais tradicionais do estado a lecionar essa arte marcial em específico. À medida em que a organização foi crescendo ao longo dos anos, novas práticas, classificações e professores foram sendo incorporados ao portfólio, não mais se restringindo a uma prática de luta específica, apesar do foco do proprietário e da organização seja em repassar ensinamentos da prática e filosofia do *karate-do*.

Antes da pandemia de Covid-19, portanto, a organização oferecia três diferentes modalidades de artes marciais: *karate-do*, *jiu-jitsu* e *taekwondo*, com cinco instrutores no total: um para o *jiu-jitsu*, um para o *taekwondo* e três para o *karate-do*, sendo um deles o próprio fundador. Com isso, o negócio possui hoje como alunos 15 crianças na turma de *karate* infantil, 18 praticantes na turma de *karate* adulto, 8 praticantes de *jiu-jitsu* e 16 praticantes de *taekwondo*. Com a pandemia do Covid-19, o número de alunos caiu bastante após a liberação estadual e municipal da volta às práticas de atividades físicas, mas é esperado que grande parte desses clientes retornem em um cenário mais estável. No entanto, as aulas de *jiu-jitsu* e *taekwondo* foram canceladas, e pelo próximo ano são esperadas apenas aulas de *karate*.

Assumindo tudo isso em vista, um ponto é importante: ao longo do tempo, alguns familiares do fundador começaram a trabalhar também na instituição, de forma a desempenhar diversas atividades, voltadas tanto à gestão ou até mesmo ao ensino da luta. Há alguns anos, a gestão era realizada pelo filho e pela nora, no entanto, atualmente essa atividade é realizada minimamente pela esposa do fundador. O proprietário desenvolve principalmente as atividades relacionadas às aulas de *karate-do*, além de ser o responsável pela definição da metodologia de ensino e pela tomada de decisão.

Com isso, uma das situações-problema a ser tratada neste estudo é que apesar de toda a bagagem de prática e ensino de artes marciais, nenhum dos gestores que passaram pela entidade

tinham efetivo conhecimento sobre gestão. Isso porque nenhum dos responsáveis por essa área realizou qualquer especialização e nem tinha experiência anterior nesse âmbito, o que pode desencadear uma série de problemas nos processos organizacionais.

Como o carro-chefe da instituição é o ensino da prática de *karate-do*, no bairro onde a escola de artes marciais está inserida, não há concorrentes diretos que lecionam essa prática em específico. No entanto, há outros concorrentes indiretos que atuam no mesmo setor de atividades físicas. O diferencial da organização, logo, é o ensino não apenas do *karate-do* e de outras artes marciais, mas também da filosofia e de todos os valores que permeiam a prática das lutas orientais, ao longo de seus 30 anos de existência. Durante a entrevista realizada, o proprietário mostrou toda a sua preocupação com a qualidade do ensino da prática e com a responsabilidade que o ensino de toda a arte marcial reflete na construção do caráter e do ser humano.

Em relação às qualidades técnicas, o fundador possui extenso conhecimento acerca das técnicas de luta, tendo sido aluno de um dos principais nomes que trouxe a técnica para o Brasil, contando com seu 5º DAN de graduação de faixa (no caso, o DAN é um sistema de graduação a partir da faixa preta). Atualmente, ele é um dos principais expoentes na região nordeste recomendado pela federação japonesa. Porém, mesmo com toda a sua experiência em lecionar e praticar essa arte marcial, a organização não possui uma gestão profissionalizada, o que a impede de se desenvolver plenamente.

Portanto, esse diagnóstico foi pensado para, além de colocar em prática o conhecimento teórico adquirido pela autora no curso de Administração, ajudar a escola de artes marciais a aprimorar seus processos e evitar possíveis problemas diante da falta de uma gestão bem estruturada, não precisando mais depender do capital pessoal do fundador, que geralmente realiza aportes de capital no negócio, para a manutenção das atividades e do repasse de sabedorias milenares.

### **Diagnóstico da Situação**

A presente pesquisa é caracterizada como qualitativa, descritiva e de campo. A coleta de dados, portanto, foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas aplicadas ao fundador e a sua esposa, que são os dirigentes da organização, no mês de setembro de 2020. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Utilizou-se também análise documental uma vez que a

pesquisadora teve acesso ao fluxo de caixa da organização. Com isso, foi possível identificar situações-problema e relacioná-las a uma base teórica.

Para a realização das entrevistas foi utilizado um roteiro de questões abertas, baseados, além da fundamentação teórica, nos trabalhos de Silva (2010) e Moritz (1998). O roteiro de entrevista está disponível no apêndice deste trabalho. A formulação desse roteiro, teve como foco diagnosticar as principais situações-problema nas diferentes áreas da organização.

Para compreender a situação atual da organização, é necessário ressaltar que a escola de artes marciais apresenta diversos elementos comuns às micro e pequenas empresas (MPEs). De acordo com Martins *et al.* (2017), algumas variáveis como número de empregados e receita e lucro anuais são significantes para a classificação do porte de empresas. Com a receita anual inferior a R\$ 360.000,00 e o número inferior a 9 pessoas que desenvolvem alguma atividade na organização, é possível inferir que ela a organização pesquisada é classificada como micro empresa.

Nas empresas com esse tipo de classificação, uma das principais preocupações é o índice de mortalidade. Apesar dos altos níveis de empregabilidade nas microempresas e da relevância de sua representatividade para o PIB brasileiro, a taxa de sobrevivência das empresas desse porte é bem menor se comparada às outras (JESUS, 2019). Embora a organização estudada possua mais 30 anos de experiência em uma capital nordestina, a ausência de um processo de gestão bem estruturado é uma preocupação de um dos dirigentes, e deve ser analisada.

Diante desse cenário, é importante ressaltar um dos principais pontos de atenção da empresa: a falta de um controle e planejamento financeiro estruturado que possa fundamentar boas tomadas de decisão. Santos *et al.* (2016) investigou que, em muitas empresas de micro e pequeno porte, a tomada de decisão é feita especificamente pelo proprietário, diversas vezes sem a discussão com o contador, utilizando-se de controles operacionais apenas. Com isso, as demonstrações contábeis geralmente não são analisadas, e muitos instrumentos de gestão são desconhecidos. De fato, para os dirigentes da organização, existe apenas uma prestação de contas realizada periodicamente, mas dados não são analisados para a tomada de decisão, e assim, pode-se considerar que não há uma organização tão eficiente das informações empresariais.

A aplicação eficiente de processos organizacionais é importante para o sucesso de empresas no mundo atual. Entretanto, se as empresas não utilizarem de análises econômico-

contábil-financeira em conjunto com o sistema gerencial, elas não serão capazes de realizar um diagnóstico efetivo do cenário em que está inserida, o que pode contribuir para uma possível perda de competitividade (SANTOS, 2013). De acordo com Gomes *et al.* (2018), grande parte de empreendedores e empresários não realizam a análise de informações e demonstrações contábeis, apesar de entenderem que esse estudo é relevante para o processo decisório.

Dito isso, para Fernandes, *et al.* (2019), é possível utilizar de métodos contábeis, como o balanço perguntado, para a análise da situação econômico-financeira de empresas de micro e pequeno porte. De acordo com Vieira e Batistoti (2015), outra ferramenta que também pode auxiliar em uma tomada de decisão mais acertada pelo micro e pequeno empresário é a demonstração do fluxo de caixa, que permite evidenciar as movimentações ocorridas no caixa durante determinado período de forma simples e de fácil entendimento.

Segundo Siena *et al.* (2015), em empresas que possuem inconformidades financeiras nos sistemas de gestão, é possível utilizar o fluxo de caixa para organizar entradas e saídas, mas também para a tomada de decisões e análise da real situação financeira da empresa. Na empresa analisada, mesmo que os dirigentes entendam a importância da análise das demonstrações contábeis para o processo decisório, a ordenação dos instrumentos e indicadores não é realizada ou discutida com o contador. Inclusive, o único método de controle financeiro realizado pelos gestores são as anotações de entrada e saída de caixa da instituição, que muitas vezes não é realizado de forma muito ordenada e nem analisado para a tomada de decisão.

Considerando esse cenário, a ausência de planejamento estratégico, além de outros fatores, como a baixa escolaridade e qualificação, falta de entendimento sobre o mercado e a dificuldade em manter clientes são variáveis que contribuem com a mortalidade de MPes (PINHEIRO, 2019). Não é evidente, porém, que existam fatores que possam determinar isoladamente a mortalidade de micro e pequenas empresas. No entanto, como foi atestado anteriormente, é importante a busca por qualificação profissional pelo empreendedor, já que as consequências da baixa escolaridade, qualificação e experiência gerencial podem ser decisivos para a mortalidade da empresa de forma precoce.

Além disso, outros fatores como a elaboração de um bom plano de negócios, além de um apoio jurídico e contábil podem evitar a falência da empresa (ALVARENGA, 2016). Apesar de toda a experiência do fundador na prática do *karate-do*, e além de suas habilidades em lecionar a técnica para os alunos durante décadas de experiência, nem ele nem sua esposa possuem alguma formação ou experiências em gestão.

No caso, o fundador possui ensino superior incompleto e sua esposa possui uma formação superior na área da saúde, ambos sem qualquer especialidade em gestão. Assim, podem ser desencadeados problemas em toda a estrutura financeira da empresa, apesar de um dos dirigentes reforçar, durante toda a entrevista, que sabe da importância de uma gestão eficiente para a organização, e dessa forma gostaria de que houvesse um responsável por essa área.

Além desses fatores, Santini *et al.* (2015) consideram a alta carga tributária, localização inadequada e falta de clientes e de capital de giro também como importantes para favorecer a mortalidade precoce de empresas. Apesar desses fatores, Araújo *et al.* (2019) propõem que as empresas possam utilizar de sistemas de compensação para equilibrar essas variáveis negativas a partir de outras variáveis positivas e evitar, assim, a mortalidade das micro e pequenas empresas. Com isso, fatores como competência do empreendedor, estabilidade no mercado e desempenho da empresa são variáveis positivas que podem atenuar os fatores negativos que são prejudiciais para as organizações.

Em relação a essas variáveis, é importante ressaltar que a localização da academia é adequada, por estar presente em uma região bem movimentada da cidade, próximo de vias importantes do trânsito local. Outro ponto a ser enfatizado é que, apesar da organização já ter tido bem mais clientes que o número corrente antes da saída de alguns professores, os clientes atuais são, na sua maioria, extremamente assíduos e fidelizados. Isso graças à estabilidade da instituição no mercado local e à competência do fundador e dos outros professores a ensinarem as práticas de luta. A estabilidade da organização frente o público e os alunos se dá principalmente pela preocupação e paixão do proprietário em ensinar a prática da luta, mas também todos os valores que ele considera essenciais. Essa preocupação foi enfatizada durante toda a entrevista.

É importante ressaltar, porém, que vários clientes são fidelizados aos professores que atuam na organização. Na maioria das vezes em que houve uma grande queda no número de alunos, foi devido à saída de algum professor de determinada modalidade, ou até mesmo à saída de alunos que montaram a própria escola. Mesmo com essas saídas, a escola agrega cada vez mais clientes, especialmente crianças, seja pela localização da escola, experiência do proprietário ou pelo marketing boca a boca. Antes da época em que houve essa grande saída, o proprietário havia se afastado por um período do ensino da prática. Atualmente, o principal fator que retém os alunos é a importância dada a toda qualidade do ensino.

No entanto, quando se trata das aulas para as crianças, adolescentes e jovens, de acordo com os dirigentes, os principais motivos para a saída são: falta de interesse dos alunos na entrada da adolescência, preparação para provas voltadas ao ingresso em universidades e mudança para outra região. Com isso, é comum o proprietário encontrar ex-alunos que ainda se lembram dele e da organização, devido ao impacto da comunidade formada por todos que a compõe.

Outra preocupação que gestores devem ter é com a gestão de pessoas, independentemente do porte da empresa. Com isso, é necessário que os gestores definam as ações e a importância de cada agente dentro da empresa para a possibilitar a criação de um ambiente saudável (SAAD, 2018). Para Feijó *et al.* (2018), muitos funcionários de grandes instituições podem buscar a mobilidade para pequenas e médias empresas em busca de maior satisfação pessoal.

Feijó (2018) coloca também que grande parte dos funcionários de grandes empresas são insatisfeitos com a falta de autonomia e a burocracia comuns às empresas desse porte. Assim, parte deles se tornaram pequenos e médios empresários, e realizam a gestão dos processos, inclusive de gestão de pessoas. Como já apresentado anteriormente, a organização pesquisada deve ter uma atenção aos anseios dos professores que lecionam as práticas de artes marciais. Isso porque alguns dos clientes são fidelizados aos professores, e não à escola em si, apesar de seu tempo de atuação. De acordo com o proprietário, uma das principais preocupações em relação a novos professores é se eles realmente se adequam à metodologia de ensino, focada principalmente no respeito aos valores e na construção do ser humano como um todo.

Para Lima e Lima (2016), os valores do fundador geralmente permeiam a organização, tendo reflexos na cultura organizacional e na própria gestão, ainda que ele não tenha completa consciência da importância da gestão estratégica. Mesmo sem experiências ou educação formal na área de gestão, o fundador possui plena consciência da importância dos valores dentro da cultura organizacional. Seja para a escolha dos professores ou durante o ensino dos alunos, os valores intrínsecos à filosofia oriental de artes marciais são ressaltados para todos os envolvidos. Inclusive, esse é o principal ponto considerado pelo fundador na atuação da organização frente aos *stakeholders*. Para ele, o ensino das artes marciais como forma de repassar os valores que são importantes para a formação do caráter é mais importante que outras métricas como: resultado financeiro, estratégias mercadológicas, entre outros.

Coelho *et al.* (2015), discutem, por sua vez, a importância da gestão de marketing dentro de micro e pequenas empresas, em que as atividades voltadas para essa área são feitas

principalmente de forma intuitiva e de acordo com o *feeling* do empresário. Para eles, a comunicação desenvolvida com o cliente é feita a partir de uma relação próxima e informal, a partir do atendimento e diálogos. Essa comunicação é muito importante para a coleta de feedbacks relacionados às expectativas e necessidades dos clientes envolvidos. As análises de produto e preço, segundo os autores, não são realizadas com uma metodologia específica em grande parte das empresas, tendo as avaliações de mercado baseadas na intuição do empresário.

Realmente, na organização analisada, não é utilizada uma metodologia específica de comunicação com os clientes. Todas as relações são informais e realizadas a partir do diálogo, seja com os alunos ou com os pais. O ambiente criado é bem próximo e familiar, sendo feitos, além das aulas, diversos encontros promovendo a integração dos envolvidos, além de uma real preocupação quanto ao estado de qualquer aluno, ex-aluno ou professor relacionados à organização. Apesar de não ser realizada nenhuma avaliação de mercado, ou até mesmo uma comunicação externa, as decisões quanto a isso são baseadas na intuição do fundador. Novos clientes surgem a partir do boca a boca e graças à localização da escola.

De acordo com Kotler (2017), as empresas precisam se conectar com os clientes em alguns pontos de contato importantes, se destacando perante os concorrentes. Um único contato bem-sucedido com o consumidor poderá torná-lo um advogado da marca. A partir da análise do modelo AIDA (atenção, interesse, desejo e ação), elaborado por E. St. Elmo Lewis, Kotler propôs um novo caminho da jornada de compra do consumidor, baseado em 5 As: assimilação, atração, arguição, ação e apologia.

A fase de assimilação é a porta inicial para todo o caminho em que o consumidor percorre para a compra. É quando os consumidores são expostos a diversas marcas, seja por experiências passadas, campanhas de marketing ou boca a boca. A partir dessa fase, cria-se de memórias de curto e longo prazo na mente dos consumidores, iniciando a segunda fase: atração. Nesse período, os consumidores filtram as marcas que foram assimiladas para uma lista mais curta. Em setores competitivos, é necessária uma forte atração.

A terceira fase, por sua vez, consiste na pesquisa a respeito dos produtos e marcas feita pelo consumidor. Durante a arguição, o consumidor preza pelas informações obtidas por meio de pessoas próximas, pela mídia ou pelos canais de contato da própria marca. No caso da organização analisada, as primeiras fases pelas quais os clientes percorrem são feitas a partir do boca a boca ou devido à localização da escola, em sua maioria.

A partir das informações obtidas, o consumidor parte para a quarta fase: a ação. Durante essa fase, é importante que a marca não priorize apenas a compra, mas também a qualidade do consumo de seus produtos ou serviços e o pós-venda. Com isso, caso o consumidor se sinta satisfeito com a experiência, ele poderá ter uma alta fidelidade, e possivelmente se tornar um advogado da marca: apologia (KOTLER, 2017). Na empresa pesquisada, como os novos clientes vêm, em sua maioria, a partir de indicações dos atuais clientes, é possível afirmar que estes já são bastante fidelizados. A partir da qualidade do serviço ofertado e da experiência do fundador, os clientes se tornam fiéis advogados da marca.

Outro ponto a ser ressaltado é a imagem da organização para os próprios clientes. Muitos clientes consideram extremamente importante a prática do *karate-do*, e com isso, consideram a organização muito importante. Durante a pandemia do Covid-19, por exemplo, muitos clientes continuaram a realizar o pagamento da mensalidade, mesmo sem atender às aulas feitas por plataformas digitais, que foram ofertadas nesse período.

### **Análise da Situação-Problema e Proposta**

A organização estudada tem, portanto, 30 anos de atuação em uma das capitais nordestinas, dedicando-se inicialmente apenas ao ensino do *karate-do*. No entanto, mesmo com todo o seu tradicionalismo, seus processos gerenciais não são tão bem definidos e a administração não é profissionalizada. A tomada de decisão é centralizada no fundador, que tem poucos conhecimentos em gestão, apesar de sua atenção e responsabilidade frente a todos os *stakeholders*.

Com o diagnóstico realizado a partir das entrevistas com os dirigentes, a análise da situação-problema e proposta de solução foram feitas em duas etapas específicas. Na primeira etapa, foram levantados e analisados pontos que envolvem toda a organização, considerando todo o diagnóstico realizado previamente, utilizando a análise de pontos internos e externos, favoráveis e desfavoráveis, além da análise das cinco forças de Porter. Na segunda, foram definidos objetivos e metas a serem alcançados para promover as melhorias dos processos gerenciais na instituição estudada.

Para se realizar um plano estratégico de qualquer organização, uma ferramenta bem conhecida e utilizada é a análise das cinco forças de Porter. Com essa ferramenta, a organização pode se direcionar considerando o ambiente em que ela está inserida, já que o objetivo é

encontrar a melhor posição para a empresa se defender ou aproveitar cinco diferentes forças competitivas (PORTER, 1986).

A primeira força analisada na empresa em questão é a ameaça de entrada. De acordo com Porter (1986), essa força depende tanto das barreiras de entrada quanto da reação que o novo concorrente espera dos concorrentes que já existem. Assim, o vínculo de uma empresa estabelecido com os clientes força os concorrentes a efetuarem maiores despesas para superá-lo, formando essa barreira. Para o contexto em que a organização está inserida, a barreira de entrada de novos *players* é alta. Isso porque para se construir um novo dojô, lecionando de forma diligente as técnicas e a filosofia que envolve as artes marciais, são necessários anos de experiência dos professores. Esse ponto reflete a alta barreira de entrada desse mercado.

Porém, como já havia acontecido em outros momentos, alunos da própria organização podem se tornar professores em outras organizações, levando, assim, vários dos alunos que eram assíduos. Assim, algumas medidas podem ser tomadas para evitar esse tipo de situação: definição de um contrato com os alunos, comum em diversas academias, além da continuidade do proprietário como principal professor das turmas de *karate-do*.

A segunda força analisada é a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, que geralmente assume a forma de disputa por posição (PORTER, 1986). Para um dos dirigentes, apesar de ser uma organização muito bem reconhecida diante dos pares, ela não é a líder de mercado, por não ter uma gestão ativa e profissional. Como alguns concorrentes têm uma estrutura organizacional e financeira bem estruturada, eles são capazes de reinvestir ativamente em toda a estrutura física, novas turmas e maiores campanhas mercadológicas.

No entanto, mesmo sem uma gestão ativa, a organização analisada ainda se destaca pela experiência dos professores e pelas certificações que acompanham, mesmo que isso não seja amplamente divulgado. Essa falta de divulgação muitas vezes é uma decisão do próprio fundador, já que o fundador preza pela qualidade dos serviços ofertados, que ele prefere supervisionar. A maior preocupação do proprietário quanto à divulgação é um potencial aumento rápido no número de alunos, que levaria tanto a um aumento no número de aulas, que demandaria maior supervisão, quanto à atração de eventuais clientes que não se identificam com a filosofia da prática.

A terceira força competitiva é a pressão dos produtos substitutos. Para identificá-los, é preciso analisar outros produtos que possam ter a função do produto ofertado (PORTER, 1986). Em relação aos produtos substitutos, é importante analisar a motivação do cliente ao escolher uma atividade física. Quando se trata de alunos que queiram apenas melhorar seu

condicionamento físico, há inúmeros produtos substitutos na região. No entanto, a maioria dos clientes atuais da organização são fidelizados não apenas pelo quesito da saúde física, mas por se identificarem com o esporte praticado e com toda a filosofia oriental que a instituição dispõe. Com isso, a ameaça de produtos substitutos é baixa.

A quarta força é o poder de negociação dos compradores. De acordo com Porter (1986), eles negociam principalmente por diminuição dos preços, melhorias na qualidade e aumento dos serviços. Na organização estudada, os clientes são bastante fiéis à organização, e a mensalidade não é alterada há anos. Os dirigentes não veem essa força como uma ameaça, já que o preço cobrado pela instituição é considerado justo pelos clientes. Além disso, sempre há negociações quanto ao preço da mensalidade caso o cliente precise.

A quinta e última força a ser analisada é o poder de barganha dos fornecedores. A organização deve entender qual o poder que o fornecedor possui em relação à empresa, especialmente se for considerar variáveis como preço da matéria prima e tempo de entrega, por exemplo. É importante que a empresa analise sua dependência dos fornecedores (PORTER, 1986). O único fornecedor da organização é uma empresa que vende kimonos e faixas. No entanto, a margem de lucro da organização quanto a esses produtos é muito baixa. O carro-chefe é o ensino das artes marciais. Portanto, a força dos fornecedores também é baixa.

A partir das informações coletadas pelo diagnóstico e pela análise das cinco forças, é possível elencar os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades, denominada análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças):

Identificam-se como principais pontos fortes:

- A localização geográfica da organização, longe de concorrentes diretos e próximo a vias importantes da região;
- A excelência no ensino do *karate-do* e das filosofias orientais que cercam essa arte marcial;
- O tradicionalismo da organização e os valores intrínsecos;
- A experiência do fundador no ensino da arte marcial, sendo professor há cerca de 30 anos e tendo sido aluno de um dos maiores expoentes do *karate-do* no Brasil;
- A fidelidade dos alunos atuais ao professor fundador;

Identificam-se como principais pontos fracos:

- A falta de gestão, que inclui a desorganização financeira e a não separação do capital pessoal e capital da organização;
- A falta de acordo contratual com os alunos;
- Estrutura física antiga;
- Falta de processos mercadológicos

Identificam-se como principais ameaças:

- A fidelidade de parte dos alunos a outros professores que não são o fundador (esse ponto era mais preocupante quando o fundador estava afastado);
- A pandemia do COVID-19;
- Saída de alunos por fatores externos como: início da adolescência e posterior falta de interesse pela prática; preparação para provas voltadas ao ingresso em universidades.

Identificam-se como principais oportunidades:

- Atração de clientes via indicação de alunos antigos

Portanto, em resumo, a análise FOFA é representada da seguinte forma:

<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização geográfica;</li> <li>- Excelência e experiência no ensino do karatê-do;</li> <li>- Tradicionalismo</li> <li>- A fidelidade dos alunos atuais ao professor fundador.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de gestão</li> <li>- Falta de acordo contratual com os alunos;</li> <li>- Estrutura física antiga;</li> <li>- Falta de processos mercadológicos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atração de clientes via indicação de alunos antigos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A fidelidade de parte dos alunos a outros professores que não são o fundador;</li> <li>- A pandemia do COVID-19;</li> <li>- Saída de alunos por fatores externos.</li> </ul>

Figura 1: Análise FOFA

Fonte: Elaborado pela autora

Com as informações e os dados obtidos a partir da análise e do diagnóstico realizados, foi possível elaborar sugestões de melhorias à organização, ressaltando que essas propostas de melhoria não têm o intuito de impactar negativamente no tradicionalismo da organização, e sim reforçar todos os aspectos favoráveis diante de uma base gerencial, financeira, mercadológica e estrutural bem definida e elaborada. As propostas foram elaboradas abordando os seguintes pontos: estrutura física, processos administrativos e financeiros e processos mercadológicos

- Estrutura Física:

Apesar da boa localização do dojô, a estrutura física não é alterada há vários anos e, com isso, necessita de algumas melhorias. O dojô possui um ambiente relativamente pequeno, em dois andares. No primeiro, há um espaço para a recepção, com uma pequena mesa e um armário, além de um pequeno banheiro ao final do espaço. No segundo andar, há um grande tatame bem conservado, e um pequeno espaço para pessoas assistirem às aulas.

No entanto, o primeiro andar necessita de pequenas reformas. Como a organização funciona principalmente durante a noite, são necessárias melhorias no sistema de segurança, com portas mais fáceis de serem fechadas e abertas, além de um sistema de monitoramento por áudio e vídeo, tanto na parte externa quanto na parte interna. Além disso, o banheiro também necessita de pequenas melhorias. Para a recepção, são necessários novos móveis para a melhoria do ambiente, já que os existentes são bem antigos, além de pequenos espaços para os alunos guardarem pequenos bens pessoais. Por fim, um computador também seria importante, especialmente para realizar a organização dos dados dos alunos e manter um sistema de gerenciamento.

Para o segundo andar, mesmo com o tatame muito bem conservado, seriam necessários alguns móveis para guardar o material de luta e um sistema de climatização, devido a condições climáticas da região.

- Processos administrativos e financeiros:

Em relação aos processos administrativos e financeiros, é necessário ponderar primeiramente sobre a razão da existência da empresa analisada. A partir do momento em que o fundador tem como objetivo principal repassar ensinamentos do karatê-do a diversos alunos, há a também a possibilidade de torná-la uma entidade jurídica sem fins lucrativos, tendo, portanto, algumas isenções no recolhimento de impostos, e promovendo o exercício físico e as artes marciais como uma utilidade à sociedade civil.

No entanto, mesmo que os dirigentes possuam como foco o repasse dos ensinamentos de artes marciais aos alunos, também é possível tê-la como uma organização com fins lucrativos, sendo necessários alguns ajustes para torná-la saudável financeiramente. Primeiramente, caso seja essa a escolha dos gestores, é necessário buscar uma gestão mais profissional, podendo um dos dirigentes se profissionalizar na área ou ainda terceirizar essa atuação a alguém qualificado para exercer tal função.

Com isso, e a partir do que foi descrito tanto na análise quanto no diagnóstico, os processos administrativos e financeiros necessitam de grande atenção por parte dos dirigentes atuais. Para os pontos gerais relacionados à administração financeira, sugere-se também:

1. Realizar melhor controle dos dados, a partir da utilização de softwares que auxiliem principalmente em determinar a data de pagamento dos clientes e possibilitar a cobrança em recorrência do cartão de crédito, além da emissão de nota fiscal digital e da exposição de relatórios financeiros para ajudar na tomada de decisão, caso os dirigentes decidam por tomar a organização como uma entidade com fins lucrativos;
2. Utilizar parte dos lucros para reinvestimento e manutenção da estrutura física, caso a organização possua fins lucrativos;
3. Recorrer a novos contadores, de forma a gerar demonstrativos financeiros e informações contábeis confiáveis para a organização;
4. Evitar misturar o capital pessoal com o capital da organização, a partir do gerenciamento melhor dos dados e informações empresariais obtidos pelos pontos 1 e 2;
5. Criar um contrato com os alunos, comuns em academias, evitando possíveis problemas judiciais pela falta de um acordo com os clientes, deixando claro os riscos a serem enfrentados na prática de atividade física de contato.

- Processos mercadológicos:

Em relação aos processos mercadológicos, a organização poderia primeiramente utilizar a ferramenta Google Meu Negócio, que oferece informações dos estabelecimentos em determinada região a partir da busca pelo Google. Além disso, a organização poderia, especialmente:

1. Utilizar diferentes ferramentas digitais para manter um canal de relacionamento e comunicação com o cliente, ofertando conteúdos diversos, não apenas para divulgar a organização, mas também para mostrar a importância da prática de exercícios físicos aliados ao destaque de valores importantes para os seres humanos, incluindo: curiosidades das

- práticas de artes marciais, orientações para a busca de um *dojo*, divulgação de eventuais promoções, apresentação das aulas, compartilhamento da filosofia que rege a prática, entre outros conteúdos capazes de se aproximar do público-alvo;
2. Utilizar plataformas CRM para manter informações sobre os clientes atuais e futuramente entrar em contato caso eles se afastem da prática;
  3. Entrar em contato com alunos antigos, que praticaram *karate-do* em anos anteriores e que saíram por diversos fatores externos;

A realização da proposta de melhoria contou, em parte, com a ajuda dos dois dirigentes entrevistados que, durante a entrevista, ressaltaram a importância de se realizar alguns ajustes na organização. Contando com algumas das propostas feitas, como a manutenção da estrutura, compra de móveis, equipamentos e softwares, o total a ser investido para a implantação das sugestões será de R\$ 20.258,80.

O quadro 1 resalta as descrições dos principais gastos com o aperfeiçoamento na organização:

Quadro 1: Gastos com aperfeiçoamento da organização

Item	Valor
Adequação da estrutura física	R\$ 10.000,00
Móveis personalizados	R\$ 5.000,00
Notebook	R\$ 2.500,00
Software de gestão	R\$ 229,90/mês com assinatura anual
<b>Total</b>	<b>R\$ 20.258,80</b>

Fonte: Elaborado pela autora

No atual momento em que a organização se encontra, esse valor deveria ser arrecadado apenas por capital próprio, considerando que os dirigentes não possuem uma organização financeira adequada para entender a saúde financeira atual da instituição. No entanto, caso não seja possível investir o capital próprio atualmente, considera-se o investimento mais necessário a assinatura do software de gestão que possa auxiliá-los a racionalizar as futuras tomadas de decisão referentes tanto aos futuros investimentos quanto a outras possíveis mudanças importantes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo retrata o contexto, diagnóstico e análise de uma escola de artes marciais, localizada no nordeste do país. A organização está presente na região em que atua há mais de 30 anos, sendo referência devido a seu tradicionalismo e experiência do fundador em

lecionar a prática de *karate-do* ao longo dessas três décadas. Ao longo do tempo, foram sendo incorporadas diferentes práticas, mas a organização é conhecida principalmente pelo ensino do *karate*.

A partir desse estudo, foi confirmado que essa organização possui diversos pontos e características comuns às micro e pequenas empresas pertencentes ao ambiente de negócios brasileiro. Dentre elas, o reflexo dos valores do fundador na própria entidade; a ausência de um planejamento estratégico com objetivos e metas gerenciais bem definidas; a tomada de decisão baseada especialmente na intuição do proprietário; comunicação próxima e informal com os principais clientes.

Com diversos dados coletados a partir da entrevista com os dirigentes, foram utilizadas referências teóricas capazes de confirmar cenários com maior segurança, possibilitando, assim, um melhor entendimento de todo o contexto e de toda a situação em que a empresa está inserida. Posteriormente, foram utilizadas ferramentas para análise dos ambientes interno e externo, seguindo para a proposta de diferentes soluções para os problemas apresentados nas fases iniciais.

Assim, os objetivos do trabalho foram atingidos, sendo eles: realizar um diagnóstico organizacional de uma escola de artes marciais, sugerindo propostas de intervenção e melhorias a partir das situações analisadas sem afetar o tradicionalismos e a filosofia difundida pela organização ao longo do tempo; analisar diversos aspectos gerenciais da organização, e como o fundador atua em relação a esses aspectos; analisar as diferentes forças que incidem no alvo do estudo, além dos principais pontos favoráveis e desfavoráveis da empresa.

Esse estudo, portanto, mostra que o ponto de maior atenção é que a escola não utiliza nem ao menos instrumentos contábeis básicos para a tomada de decisão, tendo muitas vezes o capital pessoal misturado com o capital da organização, e uma falta de controle do pagamento dos próprios clientes. Com isso, foram propostas algumas intervenções voltadas aos processos administrativos e financeiros, com foco em ajustar a estrutura contábil e a organização dos dados empresariais. Foram propostas também outras intervenções quanto à estrutura física do local, que é antiga, além de diversas propostas para a melhoria dos processos mercadológicos, incluindo uma estratégia de comunicação por meio das vias digitais.

Destaca-se que as tomadas de decisão baseadas na intuição do proprietário foram importantes ao longo de todo o tempo em que a empresa atua, formando o tradicionalismo e ressaltando a preocupação com os valores que permeiam a prática das artes marciais. No entanto, é necessário que a organização realize análises e tomadas de decisão baseadas na

racionalidade, considerando que a manutenção das atividades de ensino das artes marciais ao longo do tempo dependerá da saúde dos processos financeiros e mercadológicos, que devem ser ajustados.

Com isso, ressalta-se que esse trabalho buscou contribuir com o alinhamento dos diferentes processos gerenciais e mercadológicos da organização pesquisada, tendo em vista que a saúde financeira e a atração de mais pessoas interessadas na prática das artes marciais são importantes para um futuro sustentável para a organização.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, F. E. de, MORAIS, F. R. de, PANDOLFI, E. de S. A fábula dos mortos-vivos: dDeterminantes da mortalidade empresarial presentes em micro e pequenas empresas ativas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2019, Vol.8(2), pp.250-271.

ALVARENGA, R. A., Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade das micro e pequenas empresas do estado do Maranhão. *International Journal of Innovation*, 2016, Vol.4, p.106

COELHO, R. L. F., MIRANDA, J. R., CARMARGO FILHO, A., FREITAG, M. S. B., ALMEIDA, M. I. S. de. Gestão do marketing em micro e pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.4, n.2, 2015.

FEIJÓ, C. S., SCHEFFER, A. B. B., MORAES, J. P. A gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas sob o olhar de ex-funcionários de grandes instituições. *Caderno de Administração*, 01 Abril 2019, Vol.26(2), pp.118-135.

FERNANDES, R. B., LEITE, I. G., TAVARES A. de L., AZEVEDO, Y. G. P. Balanço Perguntado: Um Instrumento para Análise Econômico - Financeira de Micro e Pequenas Empresas. *REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, V. 5, N°1, jan.-jun. 2019.

GOMES, N. K. da S., SILVA, E. de C., SANTOS, S. M., BEZERRA, E. S., PEREIRA, M. de L. “E eu, o que faço com esses números?”: Importância da utilização de informações contábeis. *REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco* V. 5, N°1, jan.-jun. 2019.

JESUS, N. D., MARINHO, G., Microempresas brasileiras: entendendo seu papel socioeconômico, Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec-Osasco, 01 January 2019, Vol.5(1 Jan-Jun), pp.165-177

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIWAN, I..Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LIMA, J. P. B., LIMA, L. C. Estratégia de negócio versus estratégia de recursos humanos: as influências do fundador nas pequenas empresas. Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec, 2016, Vol.2(2), pp.250-270.

MARTINS, J.G., LEONE, R.J.G., LEONE, N.M.C.P.G.. Proposta de método para classificação do porte das empresas. Connexio – Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios da Universidade Potiguar, Naltal, ano 6, nº 1, ago a jan. (2016-2017).

MORITZ, G. de O. Diagnóstico organizacional e mercadológica da Fábrica de Rendas e Bordados GISIM S. A. 1998. 136f. Dissertação – Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

PINHEIRO, J. F. D., NETO, M. N. F., Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. Brazilian Journal of Development, 01 August 2019, Vol.5.

PORTER, M. Estratégia competitiva (7th ed., p. 362). Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

SAAD, D. S., CARDOSO, G. M., CAVALHEIRO, J. C., BRASIL, A. V., A administração e a importância da gestão de pessoas em pequenas empresas. Brazilian Journal of Development, 01 January 2018, Vol.4, pp.3426-3435

SANTINI, S. FAVARI, E. de V., NOGUEIRA, M. A. OLIVEIRA, M. L. de, RUPPENTHAL, J. E. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, 01 April 2015, Vol.8(1), pp.144-168.

SANTOS, N. C. D., FRANCISCHETTI, C. E., SACOMANO NETO, M., PADOVEZE, C. L., SPERS, V. R. E. Modelo econômico-contábil-financeiro para diagnóstico organizacional. Revista de Administração da Unimep, 11(2), 119-142, 2013.

SANTOS, V., DOROW, D. R., BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. Revista Ambiente Contábil, jan./jun. 2016, v. 8, n. 1, p. 153

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país.** Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 05 out. 2020.

SIENA, O., LICÓRIO, A. M. de O., OLIVEIRA, J. N. L., LIMA, M. L. de M. O Fluxo de Caixa como ferramenta de gerenciamento financeiro de pequenas empresas. REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, V. 1, N° 1, 2015.

SILVA, R. B. Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico. 2010. 177f. Dissertação – Área de concentração em Gerência de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

VIEIRA, E. T. V., BATISTOTI, J. V. da C. A demonstração do fluxo de caixa como instrumento de gerenciamento e controle financeiro para as micro e pequenas empresas. Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec, Vol. 1, N° 2, 2015, págs. 186-205.

#### **APÊNDICE – Roteiro de entrevista com os dirigentes**

1. Qual o histórico do fundador e da organização (quando o fundador iniciou as atividades, quais as capacitações do fundador quanto à técnica, quando surgiu a proposta de iniciar a lecionar a prática da atividade, quantas pessoas atuam na organização etc.)?
2. Quais as funções/atividades você exerce na organização?
3. Como são tomadas as decisões estratégicas dentro da organização?
4. Quem é o responsável pela tomada de decisão estratégica?
5. Quais as características do processo decisório?
6. Qual é a sua escolaridade? (Caso possua curso superior perguntar o curso de formação)
7. Você possui alguma formação gerencial?
8. Há uma filosofia de trabalho e negócios bem definida?
9. Os valores do fundador impactam na filosofia de negócios? Se sim, de que forma?
10. A organização possui formalizado o trio missão, visão e valores?
11. Os objetivos da empresa estão bem definidos?
12. A empresa realiza algum tipo de planejamento?
13. Se sim, ele é feito a curto, médio e longo prazos?

14. Como você enxerga a organização a longo prazo?
15. Existem metas quantitativas ou qualitativas na organização?
16. Existem organogramas formais que determinam as responsabilidades de cada um dentro da organização?
17. As funções de cada trabalhador são bem delimitadas?
18. Como é o mercado em que a organização está inserida?
19. Quais as principais barreiras de mercado?
20. Como a concorrência se apresenta?
21. Você consegue enumerar os principais concorrentes diretos?
22. Quais são os concorrentes diretos e indiretos da organização?
23. Qual o diferencial do serviço ofertado pela organização diante da concorrência?
24. A empresa atualmente ocupa a liderança de mercado?
25. A organização considera o ambiente externo na tomada de decisões?
26. A organização considera a atuação dos concorrentes para a formação estratégica?
27. A organização compara seus resultados com os dos concorrentes?
28. Se sim, como a organização compara seus resultados com os dos concorrentes?
29. Existem objetivos, estratégias e programas de marketing formalizados?
30. A organização possui uma boa presença no digital? Se sim, quais ferramentas digitais são utilizadas pela organização?
31. Quantos clientes a organização possui atualmente?
32. Qual o máximo de clientes permitido por aula?
33. Como a organização consegue fidelizar os clientes?
34. Os clientes permanecem comprando os serviços da organização por muito tempo?
35. O que geralmente leva à saída de clientes?
36. Como a empresa considera a opinião dos clientes na implementação da estratégia?
37. Quais os principais pontos fortes e pontos fracos da empresa atualmente?
38. Quais as principais ameaças e oportunidades que a empresa pode enfrentar?
39. Como a empresa está se preparando para eventuais mudanças do ambiente?
40. Como a empresa realiza a gestão financeira?
41. Existe a separação entre o capital pessoal e o capital da organização?
42. Quais principais indicadores e instrumentos contábeis são utilizados e analisados para a tomada de decisão?
43. Você entende a importância desses instrumentos para a gestão?

44. Há algum fornecedor para a organização?
45. Como a relação com os fornecedores é estipulada?
46. Houve algum impacto da pandemia de Covid-19 no negócio?
47. Como foram feitas as adaptações diante desse cenário de pandemia?