



GESTÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA

Gustavo Henrique Resende
(PUC-GO)

TEREZA CRISTINA M P DE LIMA
(PUC-GOp)

KARLA KELLEM DE LIMA
(PUC-GO)

Resumo

O presente artigo tem como objetivo apresentar o diagnóstico, avaliar e propor melhorias para a empresa Sabre Engenharia e Meio Ambiente, no segmento de consultoria ambiental. Metodologicamente utilizou-se de pesquisa exploratória descritiva, tendo como instrumentos pesquisa documental, observação direta e entrevistas com funcionários e sócios. Os resultados do diagnóstico indicaram como pontos fracos: falta de controle financeiro; funcionários sem registro; falta de qualificação em algumas atividades; não há pós-vendas; carência de ação de vendas sistemática; estrutura física pequena; falhas em alguns serviços devido desorganização da administração. Diante do quadro diagnóstico indicaram-se como propostas de melhorias: implantação de controle financeiro; implantação de campanhas publicitárias; padronização dos preços de serviços prestados; implantação de pós vendas; implementação de pequenos departamentos com atribuições claras e específicas; recrutamento de funcionários por capacidade técnica; regularização no registro dos funcionários.

Palavras-chaves: Diagnostico organizacional. Gestão Ambiental. Consultoria.

INTRODUÇÃO.

Este artigo teve como objetivo diagnosticar e planejar ações para a empresa de consultoria ambiental, prestadora de serviços na área de segurança do trabalho, engenharia civil e principalmente engenharia ambiental. Denominada Sabre Engenharia Meio Ambiente e Segurança do Trabalho, a mesma localiza-se em Goiânia, Goiás, classificada como microempresa, numa proposta de valorização do empreendedorismo na área de gestão ambiental.

Apresenta-se a pesquisa bibliográfica e ainda, atende aos objetivos de verificar se a estrutura organizacional apresenta deficiências ou se está condizente com os objetivos da organização; observar mediante visitas as áreas da organização, o trabalho exercido pelos colaboradores nos processos identificados como mais importantes; coletar dados referentes aos principais processos de trabalho das áreas funcionais da organização; formular o diagnóstico, apresentando áreas que carecem de melhorias e as razões que justifique a intervenção na organização e por fim propor melhorias para os respectivos departamentos.

O estudo justifica-se devido à consultoria Sabre ser empresa familiar, de pequeno porte, com a necessidade de programar novos processos na área de gestão empresarial com foco no meio ambiente e ações de sustentabilidade. Metodologicamente foi desenvolvida a pesquisa exploratória utilizando-se a bibliográfica e a de campo, pesquisa documental, entrevista, dentre outros. Uma técnica utilizada foi análise *swot* onde se detectou oportunidades e ameaças do ambiente externo e forças e fraquezas no ambiente interno. A partir da definição dos métodos utilizados, aborda-se a fundamentação teórica relevante ao estudo, como marketing, finanças, processos.

Em seguida, a apresentação da empresa, sendo exposto seu histórico, sua estrutura e seus serviços prestados. Posteriormente desenha-se o diagnóstico da organização, revelando seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Ao final encontra-se as propostas de melhorias, visando minimizar ou extinguir os problemas encontrados na organização a partir do diagnóstico realizado.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em uma civilização com predomínio absoluto de organizações que visam lucro, ou aquelas que não tem o lucro como objetivo, podemos dizer que a administração auxiliará toda organização a realizar suas atividades através de pessoas de um modo eficiente e eficaz. Chiavenato (2004, p.13) diz que:

A Administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização requer o alcance de objetivos em um cenário de concorrência acirrada, a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a metas previamente determinadas, a obtenção e a alocação de recursos etc. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por vários administradores, orientadas para áreas e problemas específicos, precisam ser realizadas e coordenadas de maneira integrada e coesa em cada organização ou empresa.

Têm-se portanto que a tarefa básica da Administração é fazer as coisas por meio de pessoas, com os melhores resultados possíveis. Em qualquer tipo de organização humana busca-se o alcance dos objetivos com eficiência e eficácia. (CHIAVENATO, 2004)

Gestão de Pessoas

As organizações são formadas por pessoas e dependem delas para alcançar seus objetivos e suas missões. E para as pessoas, as organizações são um meio pelo qual elas podem atingir objetivos pessoais com o mínimo de esforço, conflito e tempo. Chiavenato (1999, p.6) diz que:

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Para que as áreas dentro da empresa desenvolvam suas atividades com a finalidade de atingir a eficiência e a eficácia organizacional, é preciso que haja o planejamento. Portanto como a administração de recursos humanos faz parte da organização, ela também precisa ser planejada. Na administração de Recursos Humanos (ARH) a organização estabelecerá objetivos a serem alcançados, definidos no planejamento, a fim de contribuir para a eficácia organizacional.

Marketing

O marketing constitui uma ferramenta de extrema importância para a empresa que procura se destacar no mercado e atingir uma vantagem competitiva em meio a seus concorrentes. Através dele, a empresa norteia ações que visam satisfazer as necessidades de seu mercado alvo, e conseqüentemente, o alcance da eficácia organizacional. Como todo processo administrativo, o marketing deve ser bem planejado para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Ao planejar o marketing, a empresa estará criando um plano de marketing. Segundo Kotler (1998, p.27),

Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Esta definição de marketing baseia-se nos seguintes conceitos centrais: necessidades, desejos e demandas; produtos (bens, serviços e idéias); valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais.

Finanças

É comum que a administração financeira em pequenas organizações seja esquecida ou relegada ao contador, sendo que este em muitas vezes cumpre apenas as exigências legais de escrituração. Gitman (1997, p. 10) afirma que:

A dimensão e a importância da função da Administração Financeira dependem do tamanho da empresa. Em pequenas empresas, a função financeira é geralmente exercida pelo departamento de contabilidade. À medida que a empresa cresce, a importância da função financeira conduz, em geral, à criação de um departamento próprio, dirigido pelo vice-presidente de finanças e diretamente subordinado ao presidente ou ao executivo principal da empresa.

Porém, o contador é voltado apenas para a coleta e apresentação dos dados financeiros. Em pequenas empresas, cujo o sócio é responsável por várias ou todas as áreas da empresa, cabe a ele ser o administrador financeiro responsável por analisar os demonstrativos contábeis e baseado neles tomar decisões.

Para uma tomada de decisão coerente com a realidade do negócio, é importante que princípios e ferramentas simples da administração financeira estejam incorporados nas rotinas da organização.

Gestão Ambiental

A gestão ambiental inicia-se quando o homem promove alterações no ambiente natural, procurando adequá-lo às suas necessidades individuais ou da sociedade. Ocorre alteração tanto em ambientes urbanos quanto rurais, habitados ou não-habitados, sendo o

homem o principal agente causador dessas mudanças, a fim de obter recursos naturais necessários para sua sobrevivência. Philipi Jr. (2004, p. 3) afirma que:

Nesse aspecto, o homem é o grande agente transformador do ambiente natural e vem, pelo menos a doze milênios promovendo essas adaptações nas mais variadas localizações climáticas, geográficas e topográficas. O ambiente urbano é, portanto, o resultado de aglomerações localizadas em ambientes naturais transformados, e que para a sua sobrevivência e desenvolvimento necessitam dos recursos do ambiente natural.

Atualmente, tanto as organizações como governos estão preocupados em como gerir a utilização dos recursos naturais, já que estes não são infinitos, a fim de garantir a sua existência para gerações futuras. O modo como a gestão ambiental é realizada pode tanto acentuar como minimizar os impactos causados no meio ambiente.

Uma das principais ferramentas da gestão ambiental é o planejamento ambiental ou territorial, em que há um estudo onde se analisa todos os fatores naturais, sociais, econômicos e políticos de uma área (seja ela país, estado, município, região, etc) e prevê as formas adequadas de uso para ela. Para o planejamento ambiental predomina-se o macro, sendo a partir dele que surge o Estudo de Impacto Ambiental - EIA, predominando-se o micro. Por exemplo, uma unidade da federação pode definir o planejamento ambiental para todo seu território; e para uma empresa implantar-se em algum local dessa unidade é exigido um estudo do impacto ambiental que tal empreendimento ocasionaria na região.

METODOLOGIA.

Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva a partir do estudo de caso. Segundo Gil (1999, p. 26) “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação”. Portanto, para tal fim, têm-se que estabelecer um método para chegar ao conhecimento objetivado. Gil (1999, p.26) ainda afirma que “pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim.” Gil (1999, p. 43) define da seguinte forma pesquisa exploratória:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais

precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Gil (1999, p. 43) define da seguinte forma pesquisa descritiva:

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Os instrumentos utilizados para coleta, análise e interpretação dos dados colhidos, que possibilitaram cumprir o objetivo geral do trabalho bem como seus objetivos específicos, como a pesquisa bibliográfica, realizada com o objetivo de suprir do conhecimento suficiente para analisar e propor melhorias nas áreas da organização.

Realizou-se também pesquisa de campo, bem como a observação direta dos processos. Objetiva-se não influenciar os fenômenos em si, para poder detectar com precisão possíveis imperfeições em processos e propor melhorias adequadas. Utilizou-se ainda a pesquisa documental. Através dela pode-se identificar o passado da organização, bem como sua evolução em termos financeiros e administrativos.

Entrevistas foram realizadas com os colaboradores e um sócio da organização. As perguntas que orientaram as entrevistas foram conduzidas na própria empresa com o sócio-proprietário e 3 funcionários, sendo eles um responsável pela parte administrativa, um pela parte operacional e um pela parte comercial. O objetivo foi conhecer as oportunidades e ameaças analisando o ambiente externo e em seguida, pontos fortes e fracos delineando as informações necessárias para composição do diagnóstico.

APRESENTAÇÃO DA SABRE CONSULTORIA

A Sabre é uma empresa dedicada à prestação de serviços técnicos especializados, atuando por meio de consultoria e desenvolvimento de projetos na área de Engenharia e Meio Ambiente. A empresa atua principalmente em duas áreas: licenciamento ambiental e projetos ambientais.

Em licenciamento ambiental, os seguintes trabalhos são realizados: Licenças prévia, de instalação e funcionamento; desmatamento, plano de manejo, reflorestamento, limpeza de pastagem; licença para averbação de reserva legal; licença para agricultura; registro (licença ambiental simplificada – LAS); outorga para captação de água e lançamento de efluentes.

Em projetos ambientais, os seguintes trabalhos são realizados: planta baixa; estudos de impacto ambiental – EIA; relatório de impacto ambiental – RIMA; relatório ambiental preliminar – RAP; plano básico ambiental – PBA; relatório de controle ambiental – RCA; plano de controle ambiental – PCA; plano de recuperação de áreas degradadas – PRAD; projeto de revegetação; plano de gestão ambiental – PGA; estudo de impacto de vizinhança – EIV; projeto de estação de tratamento de efluentes – ETE; projeto de estação de tratamento de água – ETA; plano de gerenciamento de resíduos sólidos de saúde – PGRSS; plano de gerenciamento de resíduos sólidos – PGRS; projeto de aterros sanitários e industriais; projeto de coleta seletiva – PCS; projeto para reuso de água/efluentes; projeto de segregação de rede; projeto de controle de emissões atmosféricas; projeto para remediação de áreas contaminadas; georreferenciamento de propriedades rurais.; memorial de caracterização da empresa – MCE.

Sua história reporta-se a 10/09/2004 quando nasceu à organização EMA Engenharia e Meio Ambiente e no início de suas atividades a área de atuação da empresa era a criação e distribuição de mudas de eucalipto. Foi estabelecido um viveiro para a operação, iniciada à época. Devido a problemas de operação, o projeto inicial do viveiro com criação e venda de mudas foi abandonado. A empresa passou a atuar na área de prestação de serviços através de consultorias e projetos ambientais.

Apresentação da função comercial

O primeiro processo analisado refere-se as estratégias de marketing adotadas pela empresa. Aborda-se, portanto a formulação dos preços dos serviços prestados, as formas como a organização se divulga no mercado e as ações de vendas e pós-vendas realizadas.

A organização pouco se divulga no mercado. Investimento em publicidade não há. A forma como ela se apresenta é pela própria fachada da empresa, e através de cartões entregues. O Web Site da organização não está concluído, e não existe projeto para sua conclusão. Ao acessá-lo, em www.sabreconsultoria.com.br, encontra-se que a página está em construção. A empresa também não investe em publicação de listas telefônicas.

A principal ação de vendas da empresa é realizada junto a AMMA – Agência Municipal de Meio Ambiente. Devido a sua proximidade com a agência, um funcionário trabalha às portas da agência realizando entrega de cartões da empresa.

O processo inicia-se com a abordagem de novos clientes, que ocorre necessariamente na AMMA. Este atua no ambiente externo, com prospecção e captação de novos clientes. A prospecção é feita mediante entrega de cartões padronizados da empresa. A funcionária responsável pela atividade observa potenciais clientes que buscam a agência para obtenção de licenças ambientais, o aborda e oferece os serviços da empresa. Inexiste um controle de quantos clientes são abordados no dia, bem como quantos são convertidos em vendas. A atitude do funcionário é passiva, ou seja, ele apenas apresenta a empresa, e caso o cidadão tenha algum interesse na execução dos serviços, o mesmo entrará em contato com a organização.

Caso o cliente demonstre interesse e entre em contato com a empresa, é agendada visita a empresa que demanda o serviço. Sempre quem realizará a primeira visita será um dos sócios da organização, pois são estes que negociam com o cliente e formam os preços, como já informado. A partir da visita, elabora-se o orçamento, bem como a proposta, conforme anexo A. Esta pode ser aceita ou recusada. Se recusada, é feita nova proposta, que novamente pode ser aceita ou não. Caso aceita, comunica-se ao funcionário da área administrativa que a proposta foi aceita, e o mesmo iniciará novo processo, de solicitação de documentos. Caso não aceita, encerra-se as atividades com o potencial cliente.

Após concluído todo o ciclo de atendimento ao cliente, realiza-se o pós-venda. O processo é simples, sendo realizada apenas uma conversa informal entre um dos sócios da empresa com o cliente. Não há questionários preenchidos pelo cliente de satisfação. Não há envio de mala-direta. As licenças ambientais exigiriam um controle de pós-venda rigoroso, pois elas possuem prazos de vencimento. A empresa não possui controle rigoroso dos prazos de vencimento das licenças que realiza, impossibilitando assim a realização do mesmo serviço para um antigo cliente, por não saber que sua licença venceu.

Apresentação da função operacional

O principal processo da organização responsável pela execução dos seus serviços é o operacional, como a organização executa seus projetos. Como já descrito no item 3.5, a empresa está preparada para executar diversos serviços, porém, apenas alguns são constantes,

caracterizados como os principais projetos realizados pela EMA – Engenharia e Meio Ambiente. Entre eles, está o projeto para concessão de licença ambiental.

O presente trabalho contemplará a análise de processo comum realizada pela EMA – Engenharia e Meio Ambiente, que é a prestação de serviço para concessão de licença ambiental junto a Agência Municipal de Meio Ambiente de Goiânia.

A operação inicia-se com o fim da etapa comercial, em que é definido valores e propostas para a execução do serviço. Após os acertos comerciais, em visita à empresa contratante, o sócio-proprietário da EMA entrevista o cliente, identificando suas necessidades e objetivos. O material utilizado na entrevista é apenas papel e caneta, não há formulário padronizado para esta primeira visita técnica. Primeiramente, identifica junto ao cliente o CNPJ da empresa contratante, e seu CNAE – Cadastro Nacional de Atividade Econômica. O Sr. Frederico Eugênio, sócio-proprietário da EMA, entra em contato com sua funcionária administrativa e solicita pesquisa junto ao site da Receita Federal do Brasil para a confirmação dos dados, CNPJ e CNAE.

Ter conhecimento do número do CNAE do cliente é essencial para saber qual tipo de projeto será realizado. Toma-se como exemplo projeto realizado para empresa Visart Etiquetas, organização que fabrica etiquetas. O número de seu CNAE é 13.59-6-00. De porte desse número, e da visita ao local, é possível identificar junto a AMMA – Agência Municipal de Meio Ambiente – qual tipo de projeto será necessário para a concessão da licença ambiental.

Na entrevista com o cliente, as primeiras e principais informações a serem coletadas são eventuais resíduos sólidos que o processo de fabricação pode gerar, a área construída da organização, dentre outros. É explicado ao cliente todas as etapas do processo.

O primeiro passo do funcionário administrativo é verificar junto ao site da AMMA – <http://www.goiania.go.gov.br/html/amma/index.htm> - qual o projeto será realizado. Digita-se o número da CNAE do cliente, no caso tomaremos como exemplo a empresa Visart Etiquetas com CNAE número 13.59-6-00. Percebemos que há 5 tipos de licenças. A primeira denomina-se LAS, ou Licença Ambiental Simplificada; esta é para organizações que possuem área construída inferior a 500 metros quadrados e nível de poluição gerada pequeno. A segunda denomina-se Licença Prévia; esta utilizada para concessão de financiamentos junto a bancos, em que ainda não há a efetiva construção da empresa. A terceira denomina-se Licença para Instalação; utilizada para a construção de alguma organização que necessite de Licença Ambiental para seu funcionamento. A quarta é a Licença para Operação; utilizada para

empresas que já estão em atividade, mas que não possuem licença. A quinta é a Licença para Desativação; utilizada quando a desativação de uma organização possa gerar algum passivo ambiental, como um posto de gasolina desativado, por exemplo.

Por meio da entrevista realizada com a Visart Etiquetas, identificou-se que sua área construída é menos de 200 metros quadrados e seu nível de poluição é pequeno. Portanto sua licença será LAS, o tipo de processo é a 1º vez, e o tipo de empreendimento é consolidado.

O portal da AMMA gerará a lista com todos os documentos exigidos para a concessão da Licença Ambiental solicitada, a saber: Autorização da Saneago para lançamento de efluentes na rede pública (quando for o caso); Cae (expedido pela finanças) ou protocolo; Certificado do corpo de bombeiros atualizado; Cnpj da empresa (quando for o caso); Comprovante de pagamento da taxa (duam); Contrato de locação ou registro do imóvel (escritura); Contrato ou nota fiscal da destinação dos resíduos gerados (quando for o caso); Documentos do requerente (cpf e r.g.); Informações sobre o uso do solo expedido pela seplam atualizado; Memorial de caracterização do empreendimento - m.c.e (modelo amma); Preenchimento do requerimento; Procuração com firma reconhecida em cartório para movimentar o processo em nome do interessado (quando o requerente não for o seu representante legal); Projeto de tratamento de efluentes, acompanhado do memorial de cálculo com art. (quando for o caso); Projeto de tratamento para poluição atmosférica (material particulado) com art. (quando for o caso) ; Projeto de tratamento para poluição sonora (tratamento acústico) com art. (quando for o caso) ; Publicação do pedido de licença, conforme resolução 006/86 conama.

O funcionário administrativo que ficará responsável por solicitar e reunir os documentos necessários do cliente para a execução do processo de concessão da licença. O mesmo passará para a área operacional da EMMA que o projeto poderá ser iniciado.

O funcionário operacional será o responsável pela elaboração do projeto. No caso da Visart Etiquetas, o projeto solicitado pela AMMA é apenas um MCE – Memorial de Caracterização do Empreendimento. Observa-se portanto que, para cada empresa, de diferentes atividades econômicas, portes, área construída, dentre tantos fatores, será exigido tipos de projetos diferentes.

O MCE, a ser elaborado pela funcionária operacional, junto com os estagiários da EMMA, caracteriza os dados legais da empresa, a natureza econômica do empreendimento, área da organização, localização, quantidade de funcionários, equipamentos e produtos

utilizados nos processos da organização, bem como matérias primas e resíduos gerados, os processos da organização e medidas a serem adotadas para reduzir o impacto ambiental.

Após o MCE ser elaborado, o funcionário operacional providencia o registro da ART – Anotação de Registro Técnico – junto ao CREA/GO – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado de Goiás. ART é um documento comprobatório da execução de projeto por profissional qualificado para o mesmo. O registro é realizado no próprio site do CREA/GO, sendo gerado um formulário a ser impresso. O formulário deverá ser impresso em 3 vias, uma será anexada junto ao projeto, outra arquivada na EMMA e outra entregue no CREA/GO.

Com o MCE pronto, juntamente com a ART, o funcionário operacional repassa o projeto ao funcionário administrativo, e o mesmo deverá montar o processo, com toda a documentação exigida pela AMMA, para sua entrega junto à agência.

Nota-se portanto que, durante toda a execução do projeto, várias áreas da empresa se interligam. O sócio, a administrativa e a operacional. O passo seguinte é a entrega do processo na agência. Após sua entrega é gerada taxa a ser paga, pelo cliente, ou pela própria EMMA. Observa-se que, uma das exigências da AMMA é a publicação do pedido de licença. Esta publicação é feita do Diário Oficial do Município, mediante pagamento de taxa e compra do exemplar do Diário Oficial. Enquanto a taxa da AMMA não é paga, e não é feita a publicação do pedido de licença, o processo fica parado no protocolo da agência. Para dar prosseguimento, leva-se a taxa paga e o jornal do Diário Oficial do Município com a publicação. A partir desde momento, o processo entra em análise junto a AMMA.

O período de análise é longo, podendo levar de 6 a 12 meses. Durante este período, fiscais da agência vão ao estabelecimento que deseja retirar a Licença para análise, e novas exigências podem ser feitas. Caso solicitado alterações, as mesmas devem ser realizadas para a concessão da Licença. Após todo o trâmite na AMMA, a licença aprovada é retirada e entregue ao cliente.

Apresentação da função finanças

As responsabilidades sobre o controle financeiro da organização estudada cabem a funcionária administrativa bem como um dos sócios. A operacionalização dos controles, quase que exclusivamente, é feita pela funcionária administrativa. Pelo porte da organização, são tarefas simples, e em muitas vezes não são utilizadas ferramentas para este controle.

Primeiro tópico de finanças a ser analisado é contas a pagar e contas a receber, juntamente com fluxo de caixa. Identificou-se um controle precário, tanto de contas a pagar quanto contas a receber. Dados obtidos no diagnóstico constataam que é comum a movimentação da conta bancária da empresa sem anotação da destinação do recurso ou de onde ele é proveniente.

Fluxo de caixa não é feito. Não há um relatório confiável de previsões e realizações de recebimentos e saídas do caixa da empresa. Em entrevista realizada com o sócio da organização, o mesmo afirmou que não há esse controle, e que sabe “de cabeça mais ou menos quanto vai gastar ou receber” em determinado mês.

A empresa não tem indicadores de lucratividade, rentabilidade, liquidez, proporção despesas e receitas. Como o controle é frágil, os dados são frágeis. Confirma-se esse dado em entrevista quando o sócio desconhece o lucro que a organização teve nos três últimos meses. Recentemente registra-se a utilização de programa disponível na internet para realizar o fluxo de caixa da empresa bem como relatórios de lucratividade.

Há, portanto uma utilização paralela entre o sistema e as planilhas de Excel. Portanto para ambas a qualidade dos dados não é confiável, já que não são preenchidas corretamente.

A organização não realiza cotação de compras de materiais. Se é necessário comprar algum material para escritório, o sócio ou algum funcionário vai até uma papelaria próxima e compra os materiais necessários. Não é feito nenhum orçamento planejado para determinando período.

RESULTADOS: DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS DE MELHORIAS

Em entrevista realizada com os sócios da organização, além de outros métodos como observação direta e pesquisa de campo, obteve-se informações necessárias para ser realizada uma análise SWOT da empresa, sendo verificadas as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

Oportunidades: Localização: A Sabre, encontra-se localizada em ótima região da cidade para seu ramo de atuação, próximo a Agência Municipal de Meio Ambiente – AMMA, proporcionando assim oportunidades na prospecção de novos clientes; Crescimento da Atividade Econômica: aumento do número de novos registros de empresas, que podem vir a necessitar de serviços ligados a área ambiental, bem como, organizações já existentes,

expandem suas atividades, solicitando assim serviços de consultoria especializada; Maior adesão a sustentabilidade: Devido a grande divulgação junto ao público em geral de grandes problemas ambientais já enfrentados pela população como falta de água, aumento médio da temperatura, ou outros que estão definidos como certo seu acontecimento, há uma preocupação maior das organizações em desenvolver suas atividades de forma sustentável. Neste aspecto, surgem as consultorias ambientais fornecendo assessoria a estas organizações.

Ameaças: Concorrência: empresas e profissionais autônomos, estes com custos menores, já que não têm obrigações com impostos, funcionários, aluguel de escritórios, dentre outros; Falta de regulação do setor: a atividade de consultoria ambiental encontra-se pouco regulada, pois falta definição entre diversos conselhos de categoria, como Conselho Regional de Engenharia e Agronomia, Conselho de Biologia, sendo pouco definidas as áreas de atuação em que o engenheiro ambiental, o agrônomo, o biólogo, e os técnicos podem atuar, sem interferência de um na atividade do outro. Tal fator causa prejuízos a classe de engenheiros ambientais, pois serviços por ele prestado são realizados também por agrônomos, biólogos, arquitetos, técnicos, dentre outros profissionais; A organização não é conhecida no mercado.

Pontos Fortes: Boa localização geográfica; Custos operacionais baixos; Estrutura administrativa simples; Capacidade técnica dos proprietários.

Pontos Fracos: Empresa não possui controles financeiros; Funcionários não são registrados; Alguns funcionários não são qualificados para as atividades que exercem; Não há pós-vendas; Ação de vendas ineficiente; Estrutura física pequena; Falhas em alguns serviços devido desorganização da administração, como por exemplo perda de prazo para emissão de guias, dentre outros.

Propostas de Melhorias

ÁREA	PROBLEMAS	PROPOSTAS
Finanças	Descontrole financeiro na organização	Implantação de controles financeiros básicos para pequenas empresas
Marketing	Desconhecida no mercado	Implantação de campanhas publicitárias
Marketing	Portfólio de serviços com diferentes preços	Padronização dos preços de serviços prestados
Marketing	Pós vendas ineficiente.	Implantação de pós vendas

Operacional	Falhas nos serviços prestados pela área administrativa	Implementação de pequenos departamentos com atribuições claras e específicas
Gestão de Pessoas	Funcionários com baixa qualificação	Recrutamento de funcionários por capacidade técnica
Gestão de Pessoas	Funcionários não são registrados	Regularização imediata dos funcionários conforme previsto em lei

Problema I: Descontrole financeiro da organização.

Proposta I: Implantação de controles financeiros

Objetivo: Estabelecer controles financeiros que possam, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procurar medir e avaliar o desempenho e o resultado da organização, com a finalidade de proporcionar informações qualificadas para as tomadas de decisões. **Metodologia:** Será implementada planilhas eletrônicas que controlem as principais ferramentas de finanças, como contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, receitas, suficientes para o controle financeiro em pequenas organizações. **Recursos Humanos:** O funcionário administrativo será treinado para lidar diariamente com planilhas eletrônicas e com controles básicos da administração financeira. **Recursos Financeiros:** Investimento de R\$ 400,00 no treinamento do funcionário. **Recursos Materiais:** Utilização de microcomputadores que já existem na organização. **Resultado:** Ter informações precisas e corretas a respeito da situação financeira da empresa. Seu lucro ou prejuízo, as entradas de receitas e saídas, os custos da operação, dentre tantas outras informações.

Problema II: A organização não é conhecida no mercado.

Proposta II: Implantação de campanhas publicitárias.

Objetivo: Tornar a Sabre reconhecida no mercado, com enfoque no seu mercado consumidor: pequenas empresas. **Metodologia:** Será realizada campanha publicitária em outdoors, 4 outdoors localizados nas proximidades da Agência Municipal de Meio Ambiente e Secretaria Estadual de Meio Ambiente, divulgando a organização, com o objetivo de alcançar o público em geral. Será realizada também campanha publicitária direcionada a um público específico, que são os escritórios de contabilidade, através de folders via mala direta. Empresas ao serem constituídas podem necessitar de licenças juntos aos órgãos competentes, e, quem busca os serviços de consultoria ambiental muitas vezes são contadores que estão responsáveis pelas novas empresas. **Recursos Humanos:** A diretoria ficará responsável pela escolha da empresa

responsável pela veiculação da publicidade. **Recursos Financeiros:** Será gasto R\$ 1.600 por outdoor, totalizando R\$ 6.400,00, e R\$ 400,00 em um milheiro de folders a serem distribuídos em escritórios de contabilidade. **Resultados:** Espera-se aumento na procura por serviços após as campanhas publicitárias.

Problema III: Não há padronização dos preços

Proposta III: Padronização dos preços dos serviços de acordo com os custos envolvidos.

Objetivo: Propiciar maior coerência nos preços praticados para cada tipo de serviço prestado, levando-se em conta os custos envolvidos e a análise de preços praticados por outras empresas do mesmo setor. **Metodologia:** Será realizado estudo sobre os custos envolvidos em cada modalidade de serviços prestada. Para isso, é importante a realização da proposta I, com a implementação dos controles financeiros. A partir do momento em que temos a informação dos custos médios de cada projeto, poderá calcular o preço médio a ser executado por cada consultoria com base na lucratividade que se objetiva. **Recursos humanos:** Funcionário administrativo que alimentará as planilhas com todos os dados suficientes, e os sócios que tomaram as decisões de preços. **Recursos Financeiros:** Não há custo financeiro **Recursos Materiais:** Microcomputadores já existentes na organização. **Resultados:** Haverá maior controle sobre os custos envolvidos em cada projeto bem como sua lucratividade.

Problema IV: Pós Vendas ineficiente, ocasionando perda de clientes que já contrataram serviços anteriormente

Proposta IV: Implantação de política de pós vendas

Objetivo: Assegurar que um cliente já conquistado venha a realizar novos serviços junto a organização. **Metodologia:** Percebeu-se que não há um cadastro de clientes - com dados sobre os serviços utilizados por eles, o vencimento de suas licenças, o grau de satisfação. Será implementado uma política de retorno ao cliente após o serviço prestado, para ter conhecimento do grau de satisfação, bem como acompanhamento ao cliente posteriormente. Será criado um cadastro de clientes, em que abranja as datas de vencimento de suas licenças, para que futuramente haja contato da empresa oferecendo o serviço novamente. **Recursos humanos:** Funcionário administrativo será responsável por criar o cadastro, sob supervisão dos sócios, e pelo seu preenchimento. Funcionário comercial será o responsável por executar

o contato com os clientes **Recursos Financeiros:** Não haverá custos financeiros **Recursos Materiais:** Microcomputadores já existentes na organização. **Resultados:** Garantir elevado grau de satisfação junto aos clientes, bem como a fidelização dos mesmos, gerando assim novos negócios para a empresa.

Problema V: Funcionários pouco qualificados para exigências de suas tarefas

Proposta V: Recrutamento de funcionários por capacidade técnica

Objetivo: Utilizar a seleção dos funcionários como uma forma de qualificar a equipe de trabalho. **Metodologia:** Será aplicado um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Ao invés do recrutamento ser por indicação, como hoje, será analisado o currículo do candidato, entrevista, e provas de conhecimento. **Recursos Humanos:** Os responsáveis por executar o recrutamento de funcionários serão os sócios da empresa **Recursos Financeiros:** Não haverá custos financeiros. **Resultados:** Espera-se que, quando ocorrer alguma nova contratação o novo funcionário já adentre a empresa com a capacidade técnica necessária para executar suas tarefas.

Problema VI: Funcionários não são registrados

Proposta VI: Regularização imediata dos funcionários conforme prevista em lei.

Objetivo: Propiciar aos funcionários os direitos garantidos na lei, bem como evitar possíveis penalidades legais por não haver o registro dos funcionários. **Metodologia:** Atuar junto ao escritório de contabilidade responsável pela empresa para regularizar a situação de todos os funcionários.

Tipo de Funcionário	Salário Base	13º e Férias	INSS + Encargos (29,8%)	FGTS (8%)	Total
Terceirizado	10% do projeto contratado	Não há	Não há	Não há	Variável
Estagiário	R\$ 545,00	R\$ 49,55	Não há	Não há	R\$ 594,55
Estagiário	R\$ 545,00	R\$ 49,55	Não há	Não há	R\$ 594,55

Funcionário	R\$ 900,00	R\$ 175,00	R\$ 268,20	R\$ 72,00	R\$ 1415,20
Funcionário	R\$545,00	R\$ 105,98	R\$ 162,41	R\$ 43,60	R\$ 856,99
Funcionário	R\$545,00	R\$ 105,98	R\$ 162,41	R\$ 43,60	R\$ 856,99
Total	R\$ 3.080,00	R\$ 486,06	R\$ 593,02	R\$ 159,20	R\$ 4.318,28

Figura 2: Planilha folha de pagamento

Recursos Humanos: Atribuição desempenhada pelos sócios da empresa. **Recursos Financeiros:** Incremento da folha de pagamento em R\$ 2.247,00 **Recursos Materiais:** Não há. **Resultados:** Satisfação dos funcionários em receber direitos como FGTS e ter acesso ao INSS, seguro desemprego, dentre outros e proteção para a empresa evitando processos trabalhistas ou multas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho atendeu aos objetivos propostos na medida em que realizou-se o diagnóstico elaborando as propostas de melhorias administrativas eficazes para solucionar os problemas encontrados na organização dentro de sua realidade organizacional.

Os resultados obtidos através do estudo levantando na organização corroboram a idéia de que a grande maioria das micro e pequenas empresas estão despreparadas para exercer suas atividades no mercado. Observou-se na organização estudada que os controles são mínimos, muitas vezes sendo ignorados.

Portanto, cumpre-se o objetivo do presente trabalho, que é a análise dos processos, identificação de suas falhas e inclusão de propostas para correção das falhas. Ressalta-se dizer que, as propostas apresentadas consideram o porte da organização, sendo descartadas propostas complexas que exigiriam alto custo de implementação ou a necessidade de uma estrutura organizacional maior do que a encontrada.

Assim, importante salientar que o trabalho não acabou, uma vez que as propostas deverão ser implementadas com o apoio da direção e tendo em vista o dinamismo do mercado do setor ambiental, novas propostas e novos projetos deverão ser encaminhados.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997

JUNIOR, Arlindo Philippi; ROMERO, Marcelo de Andrade; BRUNA, Gilda Collet. **Curso de Gestão Ambiental.** 1º Ed. São Paulo: Manole, 2004.