

Felipe Malcher Moraes
Rainah Silva Pessoa Melo de Souza
Valéria da Rocha Breves de Sousa
(Organizadores)

Gestão 360°

Conectando Pessoas, Processos e Resultados

Vol. 2



AYA EDITORA

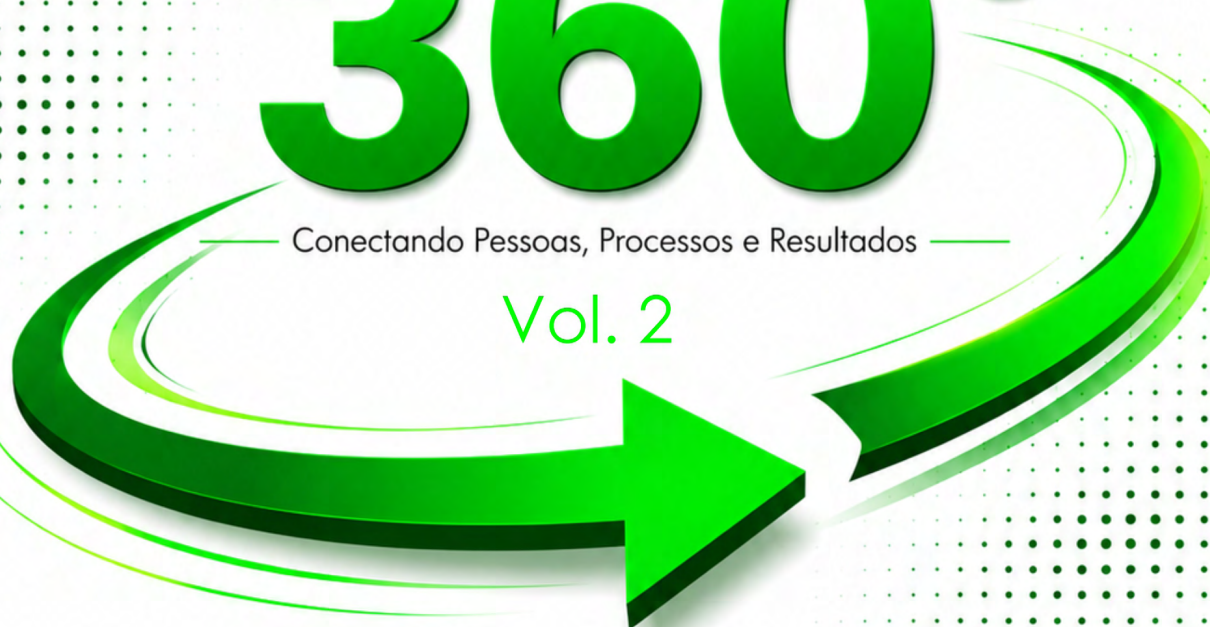
2026

Gestão

360°

— Conectando Pessoas, Processos e Resultados —

Vol. 2



Felipe Malcher Moraes
Rainah Silva Pessoa Melo de Souza
Valéria da Rocha Breves de Sousa
(Organizadores)

Gestão

360°

Conectando Pessoas, Processos e Resultados

Vol. 2



AYA EDITORA
2026

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Organizadores

Prof.º Me. Felipe Malcher Moraes

Prof.ª Esp. Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Prof.ª Ma. Valéria da Rocha Breves de Sousa

Revisão

Os Autores

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva (UNIDAVI)

Prof.ª Dr.ª Adriana Almeida Lima (UEA)

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza (UCPEL)

Prof.º Dr. Alaerte Antonio Martelli Contini (UFGD)

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos (IFAP)

Prof.º Dr. Carlos Eduardo Ferreira Costa (UNITINS)

Prof.º Dr. Carlos López Noriega (USP)

Prof.ª Dr.ª Claudia Flores Rodrigues (PUCRS)

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria de Genaro Chirolí (UTFPR)

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota (IFPI)

Prof.ª Dr.ª Déa Nunes Fernandes (IFMA)

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis (UEMG)

Prof.º Dr. Denison Melo de Aguiar (UEA)

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos (UNIFAP)

Prof.º Dr. Gilberto Zammar (UTFPR)

Prof.º Dr. Gustavo de Souza Preussler (UFGD)

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota (IF Baiano)

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza (UFS)

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso (UNISC)

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão (UFPE)

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski (UTFPR)

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior (UFRR)

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra (IFCE)

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho (UFRPE)

Prof.ª Dr.ª Maralíce Cunha Verciano (CEDEUAM-Unisalento - Lecce - Itália)

Prof.ª Dr.ª Marcia Cristina Nery da Fonseca Rocha Medina (UEA)

Prof.ª Dr.ª Maria Gardênia Sousa Batista (UESPI)

Produção Editorial

AYA Editora©

Capa

AYA Editora©

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes (UTFPR)
Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda (UEPG)
Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes (UFRA)
Prof.º Dr. Raimundo Santos de Castro (IFMA)
Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani (UTFPR)
Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira (IFAC)
Prof.º Dr. Rômulo Damasclin Chaves dos Santos (ITA)
Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia (UTFPR)
Prof.ª Dr.ª Tânia do Carmo (UFPR)
Prof.º Dr. Ygor Felipe Távora da Silva (UEA)

Conselho Científico

Prof.º Me. Abraão Lucas Ferreira Guimarães
Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz (UniCesumar)
Prof.º Dr. Clécio Danilo Dias da Silva (UFRGS)
Prof.º Dr. Diogo Luiz Cordeiro Rodrigues (UFPR)
Prof.º Me. Ednan Galvão Santos (IF Baiano)
Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig (UFPR)
Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva (HONPAR)
Prof.º Dr. Gilberto Sousa Silva (FAESF)
Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti (UFPR)
Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim (FASF)
Prof.ª Dr.ª Lucimara Glap (FCSA)
Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa (UniOPET)
Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens (FASF)
Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros Rodrigues (FASF)
Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda Santos (UTFPR)
Prof.ª Dr.ª Tássia Patricia Silva do Nascimento (UEA)
Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues (IFSC)

© 2026 - **AYA Editora** - O conteúdo deste livro foi enviado pelos autores para publicação em acesso aberto, sob os termos da Licença Creative Commons 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). Esta obra, incluindo textos, imagens, análises e opiniões nela contidas, é resultado da criação intelectual exclusiva dos autores, que assumem total responsabilidade pelo conteúdo apresentado. As interpretações e posicionamentos expressos neste livro representam exclusivamente as opiniões dos autores, não refletindo, necessariamente, a visão da editora, de seus conselhos editoriais ou de instituições citadas. A AYA Editora atuou de forma estritamente técnica, prestando serviços de diagramação, produção e registro, sem interferência editorial sobre o conteúdo. Esta publicação é fruto de pesquisa e reflexão acadêmica, elaborada com base em fontes históricas, dados públicos e liberdade de expressão intelectual garantida pela Constituição Federal (art. 5º, incisos IV, IX e XIV). Personagens históricos, autoridades, entidades e figuras públicas eventualmente mencionadas são citados com base em registros oficiais e noticiosos, sem intenção de ofensa, injúria ou difamação. Reforça-se que quaisquer dúvidas, críticas ou questionamentos decorrentes do conteúdo devem ser encaminhados exclusivamente aos autores da obra.

G3937 Gestão 360º: conectando pessoas, processos e resultados [recurso eletrônico]. / Felipe Malcher Moraes, Rainah Silva Pessoa Melo de Souza, Valéria da Rocha Breves de Sousa, (organizadores) -- Ponta Grossa: Aya, 2026. 437 p.

v. 2

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-6228-005-0

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521

1. Administração de pessoal. 2. Usinagem. 3. Marketing – Administração. 4. Logística empresarial. 5. Administração de conflitos. 6. Grupos de trabalho. 7. Marketing. 8. Marketing na Internet. I. Moraes, Felipe Malcher. II. Souza, Rainah Silva Pessoa Melo de. III. Sousa, Valéria da Rocha Breves de. IV. Título

CDD: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

**International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora LTDA
AYA Editora©**

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

WhatsApp: +55 42 99906-0630

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557
Ponta Grossa - Paraná - Brasil
84.071-150

SUMÁRIO

Apresentação.....XVII

01

**Estratégia de Marketing Digital para Microempresa:
Um Estudo de Caso em um Empório do Município de
Nova Olinda do Norte, Região do Baixo Amazonas... 1**

Reinaldo Da Costa Rebelo

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.1

02

**A Integração de Processos como Fator de Eficiência
Organizacional em Pequenas Empresas de Usinagem:
Um Estudo de Caso na SUEF Ltda 16**

Marlisson Soares Pereira

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.2

03

**Os Impactos da Transição dos Processos Físicos para
os Processos Digitais nos Órgãos Públicos Estaduais
.....32**

Jacqueline Alfaia de Oliveira
Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.3

04

**Estratégias de Fortalecimento da Imagem e
Relacionamento com Pacientes: Um Estudo em uma
Clínica de Saúde no Município de Manaus.....45**

Jeandrya de Oliveira Costa
Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.4

05

**Estratégias de Marketing Voltadas para
Microempresa: Um Estudo Aplicado no Mercadinho
Popular, no Município de Parintins-AM.....56**

Shirliane Vitória Aleixo de Paiva
Tâmila de Souza Vieira
Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.5

06

**Estudo de Caso do Mercadinho e Açougue do Birico .
.....68**

Thamires Gemaque Diniz
Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.6

07

Marketing de Conteúdo como Estratégia de Aumento do Engajamento no Instagram: Estudo de Caso da Empresa JM Market.....84

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Ana Clara Pascoal de Carvalho

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.7

08

Projeto de Intervenção Estratégica: Estudo de Caso na Empresa Ibrink em Manaus-AM..... 100

Kevin Brendo Makoy Sousa Bulcão

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.8

09

Educação Profissional como Motor de Inovação: O Papel do CETAM no Município de Novo Airão 113

Mayra Costa Gonçalves

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.9

10

Digitalização dos Serviços Cartorários Extrajudiciais: Desafios e Impactos na Gestão em Careiro da Várzea 125

Luiz Alberto Pinto da Costa
Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.10

11

A Gestão de Processos, Financeira e Prospecção de Clientes em uma Empresa de Móveis Planejados em Manaus..... 136

Gabriela Pereira Barbosa
Wendell Brandão Lins
Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.11

12

Gestão Empresarial e sua Relevância no Aumento da Produtividade: Da Sorveteria Vera Nunes em Manaus-AM..... 147

Jakeline Rocha Nunes
Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.12

13

Uma Análise da Estrutura, Gestão e Fatores que Influenciam o Desempenho Empresarial 162

Ana Maria Ricardo Barata
Eucilane Maciel Duarte Artriclino
Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.13

14

Projeto de Intervenção: Implementação de Sistema de Gestão para Otimização de Vendas, Projetos e Processos Administrativos na Perfecte Segurança e Tecnologia174

Erika Barbosa Bezerra

Evelyn Barbosa Bezerra

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.14

15

Proposta de Intervenção para Otimização da Eficiência Operacional no Processo de Entregas da Fedex Manaus189

Vanielma Rodrigues Batista

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.15

16

Uma Abordagem Acerca do Impacto do Marketing Digital na Visibilidade das Empresas no Cenário Contemporâneo204

Ana Heloisa Ferreira Barbosa

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.16

17

A Cobrança de Metas sem Remuneração Variável: Um Estudo sobre a Motivação e Valorização dos Operadores de Caixa do Grupo Tapajós.....216

Jaqueline Ferreira dos Santos

Rubson Madeira Carneiro

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.17

18

Estruturação de um Modelo de Controladoria para Empresas de Construção Civil: Um Estudo de Caso na Empresa Cintra Engenharia.....234

Esdra José Aguiar dos Santos

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.18

19

Estudo de Caso da Empresa Print Informática.....250

Nataliemilly Lima da Costa

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.19

20

Otimização da Comunicação Interna na Loppianno Pizza da Cidade de Manaus: Proposta de Reformulação para Eficiência e Engajamento Organizacional.....261

Tayna da Silva Oliveira

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.20

21

Fragilidades Organizacionais e Estratégias de Expansão: Um Estudo de Caso da Empresa Sabores de Autazes274

Alana da Costa Passos

Rainah Silva Pessoa Melo

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.21

22

Implementação de Visibilidade Digital e Aumento na Fidelização de Clientes na Empresa Paiva e Paiva Ltda285

João Pedro Santoro Paiva

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.22

23

Gestão de Conflitos e as Relações de Trabalho: Um Estudo de Intervenção na Empresa Pátio Gourmet no Município de Manaus300

Katiane de Lourdes Pimenta
Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.23

24

Automação de Agendamentos e Marketing nas Redes Sociais na Barbearia e Cabeleireiro Souza ..313

Geovana Souza Moita
Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.24

25

Projeto de Intervenção: Estratégias de Intervenção Organizacional para Otimização do Desempenho Financeiro em uma Distribuidora do Setor de Bens de Consumo326

Andrey de Souza Araujo
Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.25

26

Análise de Gargalos Logísticos no Processo de Distribuição da Magistral Refrigerantes337

Willen Kramer da Silva

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.26

27

Análise do Atendimento Público da Junta Médico-Pericial do Município de Manaus.....349

Diego Barroso Dias

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.27

28

Estratégias de Marketing em Pequenas Empresas: Consequências da Falta de Presença Digital no Mercado.....360

Adriana Gonçalves da Silva

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.28

29

A Importância da Capacitação Contínua dos Colaboradores para a Qualidade no Atendimento ao Cliente na Empresa de Comércio de Materiais de Construção JNT.....374

Lucila Ferreira Lima

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.29

30

Comportamento Humano Dentro das Organizações: Um Estudo sobre a Empresa Targo Consultoria391

Caroline Cavalcante Tiburcio

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

DOI: 10.47573/aya.6228.2.521.30

Organizadores404

Índice Remissivo405

APRESENTAÇÃO

As organizações convivem com mudanças contínuas que exigem capacidade de adaptação, planejamento e aperfeiçoamento de suas práticas de gestão. Nesse cenário, compreender como pessoas, processos e estratégias se articulam torna-se uma condição para enfrentar desafios organizacionais e construir respostas alinhadas às demandas do ambiente institucional. Este volume reúne estudos que analisam diferentes realidades empresariais e institucionais, apresentando investigações desenvolvidas a partir de problemas concretos e propostas voltadas ao aprimoramento da gestão em distintos contextos.

Os trabalhos que compõem esta obra abordam temas relacionados ao marketing digital, integração de processos, transformação digital, logística, controladoria, comunicação organizacional, gestão de conflitos, desenvolvimento de pessoas, comportamento nas organizações, atendimento ao cliente e eficiência operacional. Embora tratem de situações distintas, os estudos dialogam entre si ao evidenciar como decisões gerenciais influenciam o desempenho das organizações e como diferentes ferramentas podem contribuir para a análise, o planejamento e a implementação de melhorias.

Ao aproximar referenciais teóricos de experiências desenvolvidas em empresas e instituições públicas e privadas, os capítulos demonstram a importância da pesquisa aplicada para a compreensão de problemas organizacionais e para a elaboração de alternativas fundamentadas. Os estudos apresentados oferecem subsídios para novas investigações e ampliam as possibilidades de reflexão sobre práticas administrativas voltadas à inovação, à gestão de processos e ao desenvolvimento organizacional.

A diversidade de abordagens metodológicas e dos contextos analisados amplia o alcance desta coletânea, permitindo ao leitor conhecer diferentes perspectivas sobre desafios recorrentes da administração contemporânea. Dessa forma, este livro representa uma contribuição para pesquisadores, estudantes e profissionais interessados em compreender como diferentes estratégias de gestão podem ser analisadas e aplicadas em realidades distintas, favorecendo o fortalecimento das organizações e o avanço das discussões acadêmicas na área.

Boa leitura!



Estratégia de Marketing Digital para Microempresa: Um Estudo de Caso em um Empório do Município de Nova Olinda do Norte, Região do Baixo Amazonas

Digital Marketing Strategies for a Microenterprise: A Case Study of a Grocery Store in the Municipality of Nova Olinda do Norte, Lower Amazon Region

Reinaldo Da Costa Rebelo

Centro Universitário Ceuni – Famesro.

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Profª. Orientadora

Resumo: O avanço das mídias digitais tornou o marketing digital essencial para ampliar a visibilidade das microempresas, apesar de desafios na sua aplicação estratégica. Logo, teve-se como problema-pergunta: de que forma a implementação de estratégias de marketing digital pode contribuir para ampliar a visibilidade, fortalecer a marca e melhorar o desempenho comercial de uma microempresa do segmento de empório em Nova Olinda do Norte-AM? Assim, o presente estudo teve como objetivo evidenciar a relevância das estratégias de marketing digital para o fortalecimento, a ampliação da visibilidade e a melhoria do desempenho comercial de uma microempresa desse segmento. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter exploratório, desenvolvida por meio de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com análise apoiada em ferramentas gerenciais como matriz SWOT, matriz GUT, técnica dos 5 Porquês e método 5W2H. Os resultados demonstraram que o marketing digital contribui para o aumento do alcance da empresa, para a melhora na comunicação com clientes e para o fortalecimento da marca, embora existam limitações relacionadas à ausência de planejamento estratégico estruturado. Conclui-se que o marketing digital, quando aplicado de forma estratégica e adaptada à realidade da microempresa, contribui para sua visibilidade e desempenho comercial.

Palavras-chave: estratégias digitais; ferramentas gerenciais; marketing digital; microempresas; visibilidade.

Abstract: The advancement of digital media has made digital marketing essential for increasing the visibility of microenterprises, despite challenges in its strategic application. Therefore, the research problem was defined as follows: how can the implementation of digital marketing strategies contribute to increasing visibility, strengthening the brand, and improving the commercial performance of a microenterprise in the grocery (emporium) sector in Nova Olinda do Norte, Amazonas? Thus, this study aimed to demonstrate the relevance of digital marketing strategies for strengthening, increasing visibility, and improving the commercial performance of a microenterprise in this sector. This is a qualitative, exploratory study conducted through a case study approach. Data collection was carried out through semi-structured interviews, with analysis supported by managerial tools such as the SWOT matrix, GUT matrix, the 5 Whys technique, and the 5W2H method. The results showed that digital marketing contributes to expanding the company's reach, improving communication with customers, and strengthening the brand, although there are limitations related to the lack of structured strategic planning. It is concluded that digital marketing, when applied strategically

and adapted to the microenterprise's context, contributes to its visibility and commercial performance.

Keywords: digital strategies; managerial tools; digital marketing; microenterprises; visibility.

INTRODUÇÃO

A utilização da internet e das mídias sociais amplia o alcance e a visibilidade das organizações, superando práticas tradicionais de divulgação de seus produtos e/ou serviços. Dado que a presença on-line possibilita que empresas alcancem consumidores em diferentes localidades, o marketing digital contribui para novas oportunidades de comercialização, fortalece a imagem institucional e potencializa o volume de vendas (Felin, 2024).

O estudo tem por finalidade examinar a influência do marketing digital sobre a visibilidade e o crescimento de microempresas, tomando como referência uma microempresa da cidade de Nova Olinda do Norte-AM, cuja organização caracteriza-se como empório, responsável pela comercialização de produtos de grande consumo, com ênfase em alimentos e pela oferta de itens de higiene, bebidas e objetos de uso doméstico. Logo, teve-se como pergunta norteadora: de que forma a implementação de estratégias de marketing digital pode contribuir para ampliar a visibilidade, fortalecer a marca e melhorar o desempenho comercial do Empório?

O estudo justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aplicada, como o marketing digital pode ser utilizado como ferramenta estratégica para o fortalecimento e a sustentabilidade de microempresas em contextos locais, especialmente em municípios de menor porte, como Nova Olinda do Norte-AM. Nessas realidades, observam-se, frequentemente, limitações relacionadas a recursos financeiros, conhecimento técnico e acesso a tecnologias, o que dificulta a adoção de práticas modernas de gestão e divulgação.

O presente estudo tem como objetivo geral evidenciar a relevância das estratégias de marketing digital para o fortalecimento, a ampliação da visibilidade e a melhoria do desempenho comercial de uma microempresa do segmento de empório, localizada no município de Nova Olinda do Norte-AM. E são objetivos específicos: identificar as principais práticas de marketing digital aplicáveis ao contexto de microempresas do setor varejista; descrever os impactos da utilização do marketing digital na visibilidade da marca e no desempenho comercial do empório estudado; e diagnosticar a presença digital atual da microempresa, considerando canais utilizados, frequência de publicações e nível de engajamento.

Para a metodologia, adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, estruturada como estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, possibilitando compreender as práticas de marketing digital e a percepção do gestor quanto ao desempenho do negócio. Para a análise e intervenção, foram utilizadas ferramentas administrativas complementares: a matriz SWOT, para identificação dos fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças); a matriz GUT (Gravidade,

Urgência e Tendência), para priorização dos problemas identificados; a técnica dos 5 Porquês, para análise das causas-raiz das principais fragilidades; e o método 5W2H, para elaboração de um plano de ação estratégico voltado à melhoria do posicionamento digital da microempresa. A análise dos dados foi conduzida por meio de técnica descritiva, permitindo a organização, interpretação e sistematização das informações obtidas.

Este estudo será desenvolvido em cinco partes: a primeira, inicialmente, abrange o referencial teórico, que trata dos conceitos principais do tema; a segunda parte aborda a metodologia e a caracterização do objeto de pesquisa; a terceira parte apresenta resultados/discussões e planejamento da proposta para este estudo. A quarta parte apresenta os resultados esperados e a quinta parte manifesta as considerações finais com os resultados e sugestões do estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Marketing Digital

O marketing corresponde a um conjunto de estratégias, instituições e processos direcionados à criação, comunicação, entrega e troca de bens e serviços que possuam valor para consumidores, clientes, parceiros e a coletividade, com a finalidade de suprir necessidades e alcançar objetivos organizacionais voltados ao lucro (Garcia *et al.*, 2023).

A transição dos meios tradicionais para os digitais modificou de forma profunda a relação entre empresas e consumidores, redefinindo as estratégias de comunicação e de mercado. O avanço tecnológico ampliou o alcance das ações de marketing, tornando-as mais interativas e direcionadas.

Nas palavras de Pina e Costa (2023), antes do advento da Internet, os meios de comunicação entre empresa e cliente eram restritos, o que exigia mais tempo de análise para verificar a viabilidade de projetos de expansão. O rádio e a televisão possibilitavam certa aproximação com o público, mas ainda existia a necessidade de encontrar canais de comunicação acessíveis, pois apenas corporações de grande porte possuíam recursos para custear a divulgação, enquanto micro e pequenas empresas enfrentavam limitações de alternativas.

A evolução dos meios de comunicação representou a transição de uma interação restrita entre empresas e consumidores para um cenário marcado pela conectividade e pela instantaneidade nas relações de consumo. Essa transformação impulsionou o surgimento do marketing digital como resposta às novas demandas do mercado global, exigindo das organizações maior capacidade de adaptação.

Na visão de Trindade e Taguchi (2024), o marketing digital consolidou-se como ferramenta indispensável para organizações que buscam destaque em um mercado cada vez mais competitivo e global. Com o avanço das tecnologias e a ampla difusão da Internet, os consumidores passaram a ter acesso facilitado a

informações e alternativas de compra, o que transformou o processo decisório e a relação estabelecida entre consumidores e marcas.

A consolidação do marketing digital e a ampliação das redes sociais demonstram a relação entre tecnologia e comportamento do consumidor. As plataformas virtuais deixaram de representar apenas meios de entretenimento e transformaram-se em espaços de interação comercial e de formação de opinião.

De acordo com Ferreira e Guardia (2023), o marketing digital constitui uma estratégia direcionada ao uso das redes sociais. No cenário contemporâneo, as redes sociais assumem papel relevante na vida das pessoas, configurando-se como espaços destinados à troca de informações, divulgação de imagens, interação entre indivíduos e acesso a notícias, além de permitir o acompanhamento das ações e lançamentos de marcas reconhecidas.

A expansão das redes sociais e o fortalecimento das estratégias digitais evidenciam que o marketing passou a integrar-se ao comportamento do consumidor conectado. As interações virtuais criaram maior proximidade entre marcas e público, modificando as formas de comunicação e de promoção de produtos.

Para Castro, Araújo e Carvalho (2021), o marketing digital corresponde a um conjunto de estratégias de marketing e publicidade aplicadas ao ambiente da Internet, relacionadas ao comportamento do consumidor durante a navegação. Consiste em um conjunto estruturado de ações que estabelecem contato contínuo entre a organização e o público atendido.

O desenvolvimento das estratégias digitais revela o esforço das organizações em compreender e antecipar o comportamento do consumidor no meio virtual. A unificação de plataformas e a análise contínua de dados tornaram-se fatores fundamentais para o aperfeiçoamento das decisões relacionadas ao marketing.

Nas palavras de Dalcin e Wruck (2023), o marketing digital compreende a integração de plataformas e experiências de clientes por meio de canais digitais de comunicação. Permite respostas imediatas às demandas do público e revela complexidade crescente em razão da necessidade de diagnósticos exatos para identificar preferências e comportamentos. Na mensuração e análise de resultados, a precisão e a agilidade possibilitam que profissionais da área organizem o desempenho das ações e aperfeiçoem continuamente o processo decisório.

Dessa forma, o marketing digital consolidou-se como instrumento estratégico necessário à competitividade organizacional. A capacidade de integrar dados, compreender padrões de consumo e promover interações dinâmicas redefine a relação entre empresas e público.

Dinâmica do Comportamento do Consumidor no Meio Digital

O comportamento do consumidor compreende o estudo das unidades compradoras e dos processos de troca que envolvem a aquisição, o uso e a disposição de produtos, serviços, experiências e ideias. O campo de análise ultrapassa o momento da compra, abrangendo as etapas anteriores e posteriores, configurando um processo contínuo de decisões e ações (Alves *et al.*, 2023).

A compreensão do comportamento de consumo exige análise integrada dos fatores que influenciam decisões e atitudes individuais. As escolhas refletem não apenas necessidades econômicas, mas também valores, percepções e influências socioculturais inseridas no contexto de mercado.

Segundo Lins e Teixeira (2025), entende-se como comportamento do consumidor o conjunto de atividades físicas e mentais que conduzem à escolha e utilização de bens e serviços. O exame dessas condutas possibilita compreender indivíduos em sua condição de clientes, incluindo fatores como as motivações de compra, as formas de pagamento, as percepções de valor e as experiências associadas aos produtos e serviços.

As variáveis permitem identificar o tipo de consumidor e sua adequação às ofertas disponíveis no mercado, além de indicar ajustes que podem tornar determinados produtos ou serviços mais atrativos.

Para Krupczak e Veiga (2024), a compreensão do comportamento de compra requer o entendimento das fases que compõem o processo, que se inicia com a aquisição, segue com o consumo e finaliza com a disposição do bem ou serviço. Na etapa de aquisição, concentram-se as análises voltadas aos fatores que influenciam a decisão do consumidor quanto às opções de compra.

Com o avanço da internet e do comércio virtual, as relações entre consumidores e empresas foram redefinidas, e o comportamento de compra passou a refletir um cenário em que o acesso à informação ampliou as possibilidades de escolha.

Na concepção de Bashar *et al.* (2023), as organizações buscam compreender como o cliente se comporta no momento da compra virtual, observando variáveis como confiabilidade, segurança, conveniência e preço, que influenciam de forma direta o processo decisório.

Nesse contexto, o consumidor virtual utiliza a internet para adquirir bens e serviços e apresenta capacidade ampliada de busca global por soluções, comparação imediata de alternativas e acesso a informações adicionais e opiniões de outros usuários. As atitudes e características pessoais exercem influência positiva ou negativa sobre a decisão de compra no ambiente digital.

Para Breviário *et al.* (2025), o processo de decisão no meio virtual é também condicionado pela influência de familiares e amigos, que contribuem para a busca de segurança antes da conclusão da transação. Além disso, fatores tradicionais do marketing e experiências anteriores interferem no comportamento do comprador online.

A transformação digital ampliou as formas de interação entre consumidores e marcas, tornando o processo de compra sensível a influências sociais e emocionais. A integração entre experiência, confiança e conveniência redefine critérios de escolha e consolida novos padrões de consumo.

Na visão de Alves *et al.* (2023), aspectos psicológicos, como familiaridade com o comércio eletrônico, emoções antecipadas, necessidade de variedade e resposta aos estímulos do ambiente digital, também interferem nas escolhas. A possibilidade

de adquirir produtos sem deslocamento físico é identificada por grande parte dos consumidores como fator determinante para a compra virtual.

Em suma, os aspectos como facilidade de navegação, rapidez no acesso, variedade de produtos, confiabilidade nas transações, cumprimento de prazos de entrega, existência de canais de atendimento e preços competitivos contribuem de forma significativa para a decisão de compra no comércio eletrônico.

Ferramentas gerenciais

Matriz SWOT

A matriz SWOT, também denominada análise FOFA, é uma ferramenta estratégica utilizada para avaliar fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional, sendo composta por forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A ferramenta possibilita um diagnóstico situacional amplo, permitindo que a organização identifique seus pontos fortes e limitações, bem como as condições do ambiente externo que podem impactar suas ações (Costa Júnior *et al.*, 2021).

Dessa forma, a aplicação da matriz SWOT contribui para a formulação de estratégias mais assertivas, uma vez que favorece a integração entre análise interna e externa. Ao organizar essas informações de maneira sistemática, o gestor consegue tomar decisões mais fundamentadas, alinhando recursos e capacidades às oportunidades do mercado e minimizando riscos associados às ameaças.

Matriz GUT

A matriz GUT é uma ferramenta gerencial voltada à priorização de problemas, baseada nos critérios de Gravidade, Urgência e Tendência, permitindo classificar situações conforme seu nível de impacto organizacional e auxiliando na definição de prioridades ao atribuir valores aos problemas identificados, possibilitando a organização das ações de acordo com sua relevância (Baptista *et al.*, 2018).

Nesse sentido, a utilização da matriz GUT favorece uma tomada de decisão mais objetiva e estruturada, reduzindo a subjetividade no processo gerencial. Ao priorizar problemas de forma lógica, a organização consegue direcionar esforços para questões mais críticas, promovendo maior eficiência na resolução de demandas e no alcance de resultados.

Técnica dos 5 Porquês

A técnica dos 5 Porquês consiste em um método investigativo utilizado para identificar a causa raiz de um problema por meio da repetição sucessiva da pergunta “por quê?”. Conforme Oliveira e Tarrento (2025), essa abordagem permite aprofundar a análise das situações, indo além dos sintomas e alcançando a origem real dos problemas organizacionais.

Dessa maneira, a aplicação dos 5 Porquês contribui para a implementação de soluções mais eficazes e duradouras, evitando a recorrência das falhas. Além disso, a técnica estimula o pensamento crítico e a análise sistemática, sendo amplamente utilizada em processos de melhoria contínua e gestão da qualidade.

Método 5W2H

Conforme Lisbôa e Godoy (2012), o método 5W2H é uma ferramenta de planejamento que organiza ações a partir de sete perguntas fundamentais: What, Why, Where, When, Who, How e How much, a qual possibilita a estruturação detalhada de planos de ação, garantindo maior clareza na definição das atividades e responsabilidades.

Assim, o 5W2H contribui para a execução eficiente das estratégias organizacionais, uma vez que facilita o acompanhamento e o controle das ações propostas. Sua utilização promove maior organização, reduz falhas de comunicação e assegura que todas as etapas do planejamento sejam devidamente compreendidas e executadas.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos com finalidade prática voltados à melhoria da gestão de uma microempresa do setor varejista. Quanto aos objetivos, trata-se de um estudo descritivo, pois visa analisar e descrever a influência do marketing digital na visibilidade e no desempenho comercial do empreendimento. No que se refere à abordagem, a pesquisa é quali-quantitativa, combinando a análise de dados numéricos, como frequência de publicações e engajamento, com a interpretação de informações relacionadas às práticas e percepções do uso do marketing digital. Segundo Gil (2021), a pesquisa descritiva tem como principal finalidade descrever características de determinado fenômeno ou população, enquanto a abordagem mista possibilita uma compreensão mais abrangente da realidade investigada.

Quanto aos procedimentos, o estudo configura-se como um estudo de caso, por investigar de forma aprofundada uma única unidade, uma microempresa do segmento de empório. A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, observação direta e aplicação de formulário estruturado, possibilitando o levantamento de informações sobre as estratégias digitais utilizadas, frequência de postagens e nível de interação com o público. De acordo com Lakatos e Marconi (2020), o estudo de caso permite uma análise detalhada de situações específicas, contribuindo para a compreensão de fenômenos em seu contexto real. Além disso, conforme Vergara (2016), a utilização de múltiplos instrumentos de coleta de dados aumenta a confiabilidade e a validade das informações obtidas.

Caracterização do Objeto de Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em uma microempresa do segmento varejista, localizada no município de Nova Olinda do Norte, no estado do Amazonas. O empreendimento caracteriza-se como um empório, atuando na comercialização de produtos de grande consumo, com destaque para alimentos, bebidas, itens de higiene pessoal e produtos de uso doméstico. A empresa atende principalmente à população local, desempenhando papel relevante no abastecimento cotidiano da comunidade.

O empório apresenta características típicas de microempresas, como estrutura organizacional reduzida, gestão centralizada e limitação de recursos financeiros e tecnológicos. Nos últimos anos, o estabelecimento tem buscado inserir-se no ambiente digital, utilizando redes sociais como ferramenta de divulgação de produtos e interação com clientes. No entanto, observa-se que essas práticas ainda ocorrem de forma pouco sistematizada, o que evidencia a necessidade de estratégias mais estruturadas de marketing digital para ampliar sua visibilidade e melhorar seu desempenho comercial.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da análise documental, observação direta e aplicação de formulário estruturado, procedeu-se à utilização das ferramentas gerenciais SWOT, GUT e 5 Porquês, com a finalidade de diagnosticar os principais fatores internos e externos relacionados ao desempenho organizacional e à presença digital do Empório José e Maria. As ferramentas possibilitaram identificar fragilidades, potencialidades e prioridades estratégicas voltadas ao fortalecimento da empresa no ambiente competitivo local.

Quadro 1 – Matriz SWOT do Empório.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Ambiente Interno	Localização estratégica	Ausência de presença digital estruturada
	Relacionamento próximo com clientes	Falta de conhecimento técnico em marketing digital
	Produtos adequados às necessidades locais	Baixo investimento em campanhas digitais
	Identidade voltada à economia regional	Dependência do fluxo local de clientes
	Boa aceitação junto à comunidade	Ausência de planejamento de marketing
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ambiente Externo	Crescimento do comércio eletrônico	Concorrência de grandes redes varejistas
	Popularização das redes sociais	Oscilações econômicas locais
	Interesse por produtos regionais	Limitações tecnológicas regionais
	Possibilidade de parcerias locais	Barreiras logísticas da região amazônica
	Expansão do consumo digital	Concorrência online

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A aplicação da matriz SWOT permitiu analisar os fatores internos e externos que influenciam diretamente o desempenho da microempresa. Verificou-se que o Empório possui pontos fortes relacionados à localização estratégica, ao relacionamento próximo com os clientes e à oferta de produtos alinhados às necessidades da comunidade local. Entretanto, também foram identificadas fragilidades relacionadas principalmente à ausência de presença digital estruturada e à limitação de conhecimentos técnicos em marketing digital.

No ambiente externo, observou-se que o crescimento das redes sociais e a expansão do comércio eletrônico representam oportunidades relevantes para ampliação da visibilidade da empresa. Em contrapartida, fatores como concorrência de grandes redes varejistas, oscilações econômicas e limitações tecnológicas da região amazônica configuram ameaças ao crescimento organizacional.

Logo, a análise SWOT demonstrou que o principal desafio organizacional concentra-se na limitação das estratégias digitais utilizadas pela empresa. Embora o empório apresente boa relação com os consumidores locais, a ausência de planejamento digital reduz sua competitividade e limita a expansão comercial.

Após a identificação das principais fragilidades organizacionais, aplicou-se a matriz GUT, ferramenta utilizada para priorização de problemas com base nos critérios de Gravidade, Urgência e Tendência. A análise permitiu identificar quais problemas necessitam de intervenção imediata, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 – Matriz GUT.

Problema Identificado	Gravidade	Urgência	Tendência	Total	Prioridade
Ausência de presença digital estruturada	5	5	5	125	1º
Baixo engajamento nas redes sociais	4	4	5	80	2º
Falta de planejamento de marketing	4	4	4	64	3º
Pouca divulgação de promoções	3	4	4	48	4º
Dependência do público local	3	3	4	36	5º

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os resultados demonstram que a ausência de presença digital estruturada representa o problema mais crítico da organização, alcançando a maior pontuação na matriz GUT. O fator compromete diretamente a visibilidade da empresa, dificulta a atração de novos consumidores e reduz o potencial competitivo do empreendimento no ambiente digital.

Além disso, verificou-se que o baixo engajamento nas redes sociais e a falta de planejamento estratégico em marketing também apresentam elevada relevância, indicando necessidade de ações voltadas à estruturação da comunicação digital da empresa.

Com base nos problemas priorizados pela matriz GUT, aplicou-se a técnica dos 5 Porquês com o objetivo de identificar as causas-raiz das principais fragilidades organizacionais relacionadas ao marketing digital do Empório. A ferramenta possibilitou compreender os fatores que originam os problemas identificados, permitindo propor contramedidas direcionadas à melhoria do desempenho organizacional. Conforme observado no Quadro 2.

Quadro 2 – Técnica dos 5 Porquês.

Problema	1ª Causa	2ª Causa	3ª Causa	4ª Causa	5ª Causa	Contramedida
Ausência de presença digital estruturada	Não possui planejamento digital	Falta conhecimento técnico	Não houve capacitação	Prioridade apenas às vendas presenciais	Gestão não reconhece totalmente a importância do marketing digital	Implantar planejamento digital e capacitação em marketing
Baixo engajamento nas redes sociais	Poucas postagens	Conteúdo sem estratégia	Falta profissional responsável	Não existe calendário de publicações	Gestão não acompanha métricas digitais	Criar cronograma de conteúdo e monitoramento de engajamento
Falta de planejamento de marketing	Não existem metas definidas	Ausência de estratégias comerciais	Gestão centralizada	Falta análise de mercado	Ausência de cultura de planejamento	Desenvolver planejamento estratégico de marketing
Pouca divulgação de promoções	Promoções não são publicadas frequentemente	Uso limitado das redes sociais	Falta de organização nas campanhas	Baixo investimento em divulgação	Desconhecimento sobre ferramentas digitais	Intensificar divulgação online das promoções
Dependência do público local	Vendas concentradas na cidade	Empresa não atende outros mercados	Não utiliza canais digitais de vendas	Ausência de delivery estruturado	Falta expansão da marca	Ampliar presença digital e canais de atendimento online

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Conforme os resultados obtidos por meio da aplicação da técnica dos 5 Porquês, foi possível identificar as causas-raiz relacionadas às principais fragilidades organizacionais do Empório José e Maria, especialmente aquelas associadas à ausência de estratégias estruturadas de marketing digital. A ferramenta possibilitou compreender que os problemas identificados não estão ligados apenas à limitação de recursos financeiros, mas também à ausência de planejamento, capacitação técnica e utilização estratégica das plataformas digitais.

Além disso, para cada problema analisado foi estabelecida uma contramedida específica, direcionada à redução das fragilidades diagnosticadas e ao fortalecimento da presença competitiva da empresa no mercado local. Dessa forma, torna-se

necessária a aplicação de soluções práticas e ações organizacionais voltadas à melhoria dos processos de comunicação, divulgação e relacionamento com os consumidores.

Nesse contexto, com a finalidade de auxiliar na tomada de decisões e na implementação das soluções propostas para os problemas encontrados, será aplicada a ferramenta 5W2H, possibilitando estruturar de maneira objetiva as ações necessárias, os responsáveis, os prazos e os recursos envolvidos no processo de melhoria organizacional.

PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Para a proposta de melhoria dos problemas encontrados na análise realizada pelas ferramentas SWOT, matriz GUT e técnica dos 5 Porquês, utilizou-se a ferramenta 5W2H, considerada um instrumento gerencial voltado ao planejamento e à execução de ações estratégicas. A ferramenta possibilita organizar de forma objetiva as atividades necessárias para solução dos problemas identificados, definindo o que será feito, por que será realizado, onde ocorrerá, quando será executado, quem será responsável, como será desenvolvido e quanto custará.

A aplicação do 5W2H permitiu estruturar um plano de ação direcionado ao fortalecimento do marketing digital do Empório, visando aumentar a presença digital da empresa, melhorar a comunicação com os consumidores e fortalecer a competitividade organizacional no mercado local.

Quadro 4 – Plano de ação 5W2H.

WHAT (O que?)	WHY (¿Por qué?)	WHERE (Onde?)	WHEN (Quando?)	WHO (Quem?)	HOW (Como?)	HOW MUCH (Quanto?)
Criar perfil profissional nas redes sociais	Ampliar a visibilidade da empresa	Instagram e Facebook	05 a 10 de junho de 2026	Gestor da empresa	Criação de contas comerciais padronizadas	Sem custo interno
Implantar WhatsApp Business	Melhorar atendimento ao cliente	Atendimento online	15 de junho de 2026	Gestão administrativa	Configuração de catálogo e mensagens automáticas	Sem custo interno
Desenvolver identidade visual da marca	Fortalecer a imagem institucional	Ambiente físico e digital	20 a 30 de junho de 2026	Designer terceirizado	Criação de logotipo, banner e modelos de postagens	R\$ 600,00

WHAT (O que?)	WHY (¿Por qué?)	WHERE (Onde?)	WHEN (Quando?)	WHO (Quem?)	HOW (Como?)	HOW MUCH (Quanto?)
Elaborar cronograma de postagens	Melhorar engajamento digital	Redes sociais	01 a 10 de julho de 2026	Responsável pelo marketing	Planejamento semanal de conteúdos promocionais	R\$ 200,00 mensais
Intensificar divulgação de promoções	Aumentar alcance e vendas	Redes sociais	15 de julho a 30 de agosto de 2026	Equipe administrativa	Publicações patrocinadas e compartilhamentos online	R\$ 300,00 mensais
Capacitar gestores em marketing digital	Desenvolver conhecimento técnico	Empresa	01 a 15 de agosto de 2026	Proprietários e colaboradores	Participação em cursos e treinamentos online	R\$ 800,00
Estabelecer parcerias locais	Valorizar produtos regionais	Município de Nova Olinda do Norte	20 a 30 de agosto de 2026	Gestor	Divulgação conjunta com produtores locais	R\$ 100,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A partir da aplicação da ferramenta 5W2H, verificou-se a possibilidade de estruturar ações práticas e financeiramente acessíveis para a melhoria dos problemas identificados no diagnóstico organizacional. As propostas elaboradas concentram-se principalmente no fortalecimento da presença digital da empresa, na capacitação gerencial e no aprimoramento das estratégias de comunicação e divulgação.

Dessa forma, espera-se que a implementação das ações propostas contribua para ampliar a visibilidade do Empório, fortalecer a marca no mercado local e melhorar o relacionamento com os consumidores, promovendo maior competitividade e crescimento organizacional.

RESULTADOS ESPERADOS

Com base nos resultados analisados, projeta-se que o Empório em estudo apresente avanços relacionados à presença digital, ao fortalecimento da marca e ao desempenho comercial no mercado local de Nova Olinda do Norte-AM. A implementação das estratégias propostas poderá contribuir para a ampliação da visibilidade da empresa nas redes sociais, favorecendo maior aproximação com os consumidores e fortalecendo o relacionamento com o público-alvo. Além disso, a utilização de ferramentas digitais, como Instagram, Facebook e WhatsApp Business,

tende a facilitar a divulgação de produtos, promoções e informações institucionais, ampliando o alcance da comunicação organizacional e aumentando o nível de interação com os clientes.

A aplicação do plano de ação estruturado por meio da ferramenta 5W2H poderá auxiliar na organização das atividades de marketing digital, promovendo maior frequência de publicações, fortalecimento da identidade visual e melhoria das estratégias promocionais. Também se prevê contribuição para redução das fragilidades identificadas nas análises SWOT, GUT e 5 Porquês, especialmente no que se refere à ausência de presença digital estruturada e à limitação das ações de divulgação online. Dessa forma, acredita-se que o estudo poderá demonstrar a relevância do marketing digital como ferramenta acessível e estratégica para microempresas localizadas em municípios de pequeno porte, contribuindo para o aumento da competitividade e para o fortalecimento organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral evidenciar a relevância das estratégias de marketing digital para o fortalecimento, a ampliação da visibilidade e a melhoria do desempenho comercial de uma microempresa do segmento de empório, localizada no município de Nova Olinda do Norte-AM. Para alcançar esse propósito, buscou-se identificar as principais práticas de marketing digital aplicáveis ao contexto de microempresas varejistas, descrever os impactos da utilização dessas estratégias na visibilidade da marca e no desempenho comercial do empreendimento, além de diagnosticar a presença digital atual da empresa.

A partir da análise realizada, verificou-se que o Empório apresenta potencial de crescimento no ambiente digital, principalmente em razão do bom relacionamento com os clientes, da localização estratégica e da adequação dos produtos às necessidades da comunidade local. Entretanto, também foram identificadas fragilidades relacionadas à ausência de planejamento estratégico digital, baixa utilização das redes sociais e limitação de conhecimentos técnicos sobre marketing digital.

As ferramentas gerenciais utilizadas, como matriz SWOT, matriz GUT, técnica dos 5 Porquês e plano de ação 5W2H, contribuíram para a identificação das principais dificuldades organizacionais e para a elaboração de propostas de melhoria direcionadas ao fortalecimento da presença digital da empresa. Os resultados demonstraram que a ausência de estratégias digitais estruturadas representa uma das principais limitações competitivas do empreendimento.

Nesse contexto, conclui-se que o marketing digital é uma ferramenta importante para microempresas, especialmente em municípios de pequeno porte, onde a proximidade com os consumidores pode ser potencializada por meio das plataformas digitais. A utilização adequada das redes sociais e dos canais de comunicação online tende a ampliar a visibilidade da marca, fortalecer o relacionamento com os clientes e aumentar a competitividade organizacional.

Logo, espera-se que as ações propostas possam contribuir para o crescimento sustentável do negócio, servindo também como referência para outras microempresas que enfrentam desafios semelhantes relacionados à inserção digital e à modernização de suas estratégias de mercado.

REFERÊNCIAS

ALVES, Ricardo Ribeiro *et al.* **Consumo verde: comportamento do consumidor responsável [recurso eletrônico]**. Viçosa, MG: Ed. UFV, 2023.

BAPTISTA, A. R. F. P. *et al.* Matrizes GUT e 5W2H: Suas aplicações em um contexto socioambiental. **Revista Tecnologia & Cultura**, v. 31, p. 55-64, 2018.

BASHAR, Abu; SINGH, Shalini; PATHAK, Vivek Kumar. A influência da cultura no comportamento de compra por impulso: Uma revisão sistemática da literatura. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 20, p. 465-484, 2023.

BREVIÁRIO, Álaze Gabriel *et al.* Influência das redes sociais nas decisões de compra. **Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica**, v. 4, n. 21, p. 35, 2025.

CASTRO, Gabrielly Coelho; DE ARAUJO, Luana Martins; CARVALHO, Paula Karinne Ferreira. Educação Empreendedora: Utilização das redes sociais como ferramentas potenciadoras do Marketing Digital em micro e pequenas empresas na cidade de Codó-MA. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 4, p. 41523-41534, 2021.

COSTA JÚNIOR, João Florêncio da *et al.* A Matriz SWOT e suas subdimensões: uma proposta de inovação conceitual. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, p. e25710212580-e25710212580, 2021.

DALCIN, Dionéia; WRUCK, Geane Danieli. O uso de estratégias de marketing digital na rede social Instagram das lojas Renner e Riachuelo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 8, n. 01, p. 18-36, 2023.

FELIN, Rayane Sielo. **A importância do marketing digital para pequenas empresas. Saber Humano, edição especial: Cadernos de Iniciação Científica – “Eu vejo, eu faço”, p. 71-81, fev. 2024.**

FERREIRA, Franciele Cristina Reis; GUARDIA, Gleison. Marketing digital através das redes sociais. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 12, p. e62121243974-e62121243974, 2023.

GARCIA, Lucas Jorge *et al.* Inovação e estratégia de marketing: uma revisão sistemática. **International Journal of Innovation**, v. 11, n. 3, p. e23150-e23150, 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

KRUPCZAK, Leticia; DA VEIGA, Claudimar Pereira. **Comportamento de compra online no Brasil: motivações e fatores decisórios**. *Ágora: revista de divulgação científica*, v. 29, p. 196-213, 2024.

LIMA, Maria Francisca Morais de. **Orientações para a elaboração de artigo científico**. Comunicação apresentada no VII encontro do grupo de pesquisa de discursos da mídia. São Paulo: PUC, 2014.

LINS, Wilson Ribeiro; TEIXEIRA, Maria Fabíola Fonseca Mourão. **Abordagem Comparativa entre Consumismo, Consumerismo e Lowsumerismo: Comportamentos e Hábitos de Consumo em Perspectiva**. *Interações: Sociedade e as novas modernidades*, n. 48, p. 104-127, 2025.

LISBÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

OLIVEIRA, Cristina Apolinário e; TARRENTO, Gilson Eduardo. **Aplicação das ferramentas diagrama de Ishikawa, método dos 5 porquês e poka-yoke: um estudo de caso na fabricação de peças metálicas**. *Tekhne e Logos*, v. 16, n. 1, p. 100-109, 2025.

PINA, Alberto; COSTA, Vítor. **A Importância do Gerenciamento de Projetos com a Crescente do Marketing Digital**. *Gestão e Gerenciamento*, v. 19, n. 19, 2023.

TRINDADE, Vitória Roberta; TAGUCHI, Renato Leandro. O impacto do marketing digital no comportamento do consumidor. **Revista interdisciplinar de ensino e educação**, v. 2, n. 5, p. 423-440, 2024.

VAZ, Juliana Varelo. Administração estratégica—um estudo de caso baseado na Apple. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, p. e335997137-e335997137, 2020.



A Integração de Processos como Fator de Eficiência Organizacional em Pequenas Empresas de Usinagem: Um Estudo de Caso na SUEF Ltda

The Integration of Processes as a Factor of Organizational Efficiency in Small Machining Companies: A Case Study of SUEF Ltda

Marlisson Soares Pereira

Centro Universitário Famesro.

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Centro Universitário Famesro.

Resumo: Esta pesquisa investiga as dinâmicas de gestão na SUEF Ltda., organização do setor de usinagem em Manaus-AM, inserida em um ecossistema industrial que demanda agilidade produtiva e precisão estratégica. A problemática central reside na desconexão entre as esferas administrativa, financeira e operacional, onde a comunicação fragmentada e a carência de processos sistêmicos sobrecarregam a gestão cupular e limitam o desempenho institucional. Diante desse cenário, questiona-se: de que forma a reestruturação e integração dos fluxos informacionais podem potencializar a eficiência e a autonomia operacional na SUEF Ltda.? O estudo objetiva examinar as rotinas administrativas da empresa, diagnosticando gargalos e propondo intervenções que otimizem a produtividade global. Metodologicamente, optou-se por uma abordagem qualitativa de cunho descritivo, operacionalizada via estudo de caso com suporte em observações de campo e análise de documentos internos. Os achados revelam que a subutilização das ferramentas tecnológicas disponíveis e a ausência de protocolos padronizados de interface entre setores impedem o crescimento escalável. Conclui-se que o estabelecimento de uma arquitetura de processos integrada é vital para mitigar falhas de comunicação, reduzindo a dependência dos sócios e fortalecendo a competitividade da organização frente às exigências do mercado.

Palavras-chave: otimização de processos; desempenho organizacional; gestão de operações.

Abstract: This study investigates the management dynamics of SUEF Ltda., a machining company located in Manaus, Amazonas, operating within an industrial environment that demands productive agility and strategic precision. The central problem lies in the disconnect between the administrative, financial, and operational spheres, where fragmented communication and the lack of systemic processes overload top management and limit institutional performance. In this context, the study addresses the following question: how can the restructuring and integration of information flows enhance efficiency and operational autonomy at SUEF Ltda.? The objective is to examine the company's administrative routines, identifying bottlenecks and proposing interventions aimed at optimizing overall productivity. Methodologically, a qualitative and descriptive approach was adopted, operationalized through a case study supported by field observations and the analysis of internal documents. The findings reveal that the underutilization of available technological tools and the absence of standardized protocols for interaction among departments hinder scalable growth. It is concluded that establishing an integrated process architecture is essential to mitigate communication failures, reduce dependence on the partners, and strengthen the organization's

competitiveness in response to market demands.

Keywords: process optimization; organizational performance; operations management.

INTRODUÇÃO

No cenário industrial contemporâneo de Manaus, as organizações do setor de usinagem enfrentam o desafio constante de aliar precisão técnica à agilidade administrativa para atender às demandas de um mercado altamente volátil. A SUEF Ltda., embora consolidada na manutenção de ferramentas, reflete uma realidade comum a muitas empresas de pequeno porte: a presença de processos operacionais robustos que contrastam com uma gestão administrativa fragmentada. O problema central desta investigação reside na desconexão comunicacional entre os departamentos e na carência de fluxos sistêmicos integrados, fatores que geram gargalos informacionais e uma dependência excessiva da gestão direta dos sócios proprietários, limitando o potencial de escala da organização.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade premente de profissionalização das estruturas administrativas em empresas familiares, visando a redução de retrabalhos e a otimização do tempo de resposta ao cliente. Sob essa ótica, este estudo busca responder à seguinte questão: de que maneira a integração dos processos administrativos e produtivos pode potencializar a eficiência operacional na SUEF Ltda.? O objetivo geral consiste em analisar a atual dinâmica gerencial da empresa, identificando falhas de integração e propondo estratégias que assegurem um fluxo de dados contínuo e eficiente. Como metas específicas, pretende-se diagnosticar os pontos de ruptura na comunicação interna, avaliar o uso das ferramentas tecnológicas existentes e estruturar um plano de ação voltado à integração sistêmica.

A trajetória metodológica adotada caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e descritiva, conduzida sob o método de estudo de caso. Para a coleta de evidências, utilizaram-se a observação direta não participante e a análise documental dos registros da organização, permitindo uma compreensão holística das nuances operacionais da SUEF Ltda. A fundamentação teórica que sustenta as análises baseia-se em preceitos da administração clássica e contemporânea, focando em gestão de processos e eficiência organizacional.

Este estudo está estruturado em cinco partes essenciais para além desta introdução. A primeira apresenta a fundamentação teórica, abordando os conceitos, a relevância e as práticas da gestão de processos (BPM) e da integração organizacional. A segunda parte detalha as ferramentas gerenciais selecionadas para o diagnóstico estratégico. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos e a caracterização da empresa estudada. A quarta parte expõe os resultados obtidos e as discussões tecidas a partir do diagnóstico, culminando na apresentação do plano de ação proposto. Por fim, dedicam-se as considerações finais à síntese dos achados e às recomendações para investigações futuras.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gerenciando os Processos nas Empresas

Gerir processos organizacionais vai muito além de apenas listar tarefas trata-se de um esforço estruturado para modelar e aperfeiçoar o fluxo de trabalho, buscando sempre converter esforço em valor real e eficiência. Como bem apontam Gonzalez-Varona *et al.* (2024), empresas que priorizam essa visão orientada a processos conseguem conectar, de forma muito mais precisa, o “chão de fábrica” às diretrizes estratégicas do negócio, algo vital em setores industriais onde a mudança é a única constante.

Nesse cenário, a gestão de processos deixa de ser um suporte administrativo para se tornar um pilar do desempenho. Em pequenas empresas de usinagem, por exemplo, essa maturidade operacional é um divisor de águas. Ela ataca problemas crônicos como a informalidade excessiva, melhora o trânsito de informações entre as áreas e, crucialmente, reduz a dependência de um único gestor centralizador.

Segundo a perspectiva de Dumas *et al.* (2018), o Business Process Management (BPM) fundamenta-se na tríade: padronização, automação e monitoramento. Para os autores, sem processos formalizados, a consistência se perde; com eles, a operação ganha previsibilidade e controle sobre os resultados.

Na prática, adotar o BPM é criar uma barreira contra falhas e retrabalhos. Onde as responsabilidades são difusas e o fluxo é obscuro, a produtividade inevitavelmente sofre com ruídos de comunicação e perda de dados críticos. É um efeito dominó que atinge diretamente a competitividade da organização.

Contudo, a otimização não deve focar apenas no “fazer mais rápido”. Reijers (2021) alerta para a necessidade de integração: de nada adianta um setor eficiente se ele trabalha isolado. A fluidez operacional depende de engrenagens que se encaixam perfeitamente entre os diferentes departamentos.

Em última análise, uma gestão de processos bem amarrada é o que sustenta o crescimento de uma pequena indústria. Ela não apenas organiza o caos cotidiano, mas estabelece a base necessária para que a empresa cresça de forma sólida, mantendo a comunicação clara e a operação sob controle.

Integrando Setores para uma Operação Mais Eficiente

A essência da integração organizacional reside na sinergia estratégica entre os diversos departamentos de uma corporação. Mais do que uma simples comunicação, trata-se de uma articulação que visa unificar o fluxo informativo e convergir as operações para metas compartilhadas. Sob essa ótica, Guerreiro *et al.* (2023) enfatizam que, no cenário industrial, esse entrosamento intersetorial é um pilar da produtividade, visto que a sincronia de processos minimiza gargalos e mitiga vulnerabilidades operacionais.

Dessa premissa, depreende-se que o êxito de uma estrutura sistêmica depende diretamente da capacidade de coordenação institucional. Quando as unidades de negócio operam como “ilhas” isoladas (os chamados silos organizacionais), a organização torna-se suscetível a rupturas no fluxo de trabalho. O resultado desse isolamento reflete-se invariavelmente em retrabalhos, lapsos cronológicos e uma assimetria informacional que prejudica severamente a qualidade das decisões gerenciais.

No horizonte da Quarta Revolução Industrial, essa necessidade de coesão é potencializada. Schwab (2016) argumenta que a transformação digital impõe a interconectividade como requisito de sobrevivência. Em um mercado volátil, a integração sistêmica não é apenas um diferencial, mas a base para a agilidade e a precisão nas respostas às oscilações da demanda.

Contudo, é imperativo notar que a integração transcende o aparato tecnológico; ela perpassa a cultura comunicacional e o desenho da estrutura interna. Organizações que negligenciam a fluidez de seus processos internos acabam engessadas, demonstrando baixa resiliência frente a mudanças externas e uma capacidade de inovação limitada.

Complementando essa visão, Gonzalez-Varona *et al.* (2024) destacam que, especificamente em pequenas e médias empresas (PMEs), o sucesso da integração está condicionado ao equilíbrio entre ferramentas tecnológicas, processos bem definidos e o capital humano. Esse tripé é o que viabiliza a adaptabilidade em ecossistemas competitivos.

Em suma, a integração organizacional consolida-se como um ativo estratégico vital. Ao promover a permeabilidade dos processos e robustecer os canais de diálogo interno, a organização não apenas otimiza sua execução operacional, mas eleva o patamar de seu desempenho global.

As Ferramentas que Fazem a Diferença na Gestão

No cenário contemporâneo, a eficácia da tomada de decisão e o monitoramento rigoroso das operações dependem intrinsecamente do suporte oferecido pelas ferramentas de gestão. Esse aparato tecnológico é vital em contextos que exigem respostas rápidas e exatidão analítica. Analisando o panorama das pequenas e médias empresas, Gonzalez-Varona *et al.* (2024) pontuam que a incorporação de sistemas gerenciais é um catalisador da digitalização, proporcionando um domínio mais assertivo sobre o fluxo informativo e, conseqüentemente, alavancando os índices de desempenho organizacional.

Sob esse prisma, as ferramentas de gestão transcendem a mera organização de dados; elas atuam como arquitetas da própria dinâmica operacional. Para organizações que ainda mantêm processos baseados na informalidade, a transição para métodos estruturados marca uma evolução crítica. Essa mudança viabiliza a padronização de tarefas e a rastreabilidade de dados, estabelecendo uma base sólida e confiável para as deliberações da alta gestão.

Aprofundando essa análise, Laudon e Laudon (2020) ressaltam o papel dos Sistemas de Informação Gerencial (SIG) com ênfase nos sistemas ERP na unificação de dados. Ao permitir o compartilhamento de informações em tempo real, essas plataformas eliminam barreiras entre departamentos, promovendo uma integração que se traduz em maior eficiência nas rotinas produtivas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Depreende-se, portanto, que a adoção de recursos tecnológicos mitiga ruídos comunicacionais e reduz vulnerabilidades processuais. A convergência proporcionada por softwares integrados assegura que as diversas unidades de negócio operem em consonância, o que eleva a integridade das informações gerenciais e minimiza a ocorrência de falhas.

Complementarmente, a gestão orientada por resultados encontra nos indicadores-chave de desempenho (KPIs) um aliado indispensável. Segundo Parmenter (2020), esses instrumentos são fundamentais para a vigilância contínua dos resultados e para o direcionamento estratégico, permitindo que a empresa identifique, com precisão, as janelas de oportunidade para o aperfeiçoamento de seus processos internos.

Em conclusão, a escolha e implementação de ferramentas de gestão adequadas constituem um fator decisivo para o amadurecimento da estrutura organizacional. Tal investimento não apenas consolida a integração operacional, mas também potencializa a competitividade da empresa em um mercado cada vez mais exigente.

FERRAMENTAS GERENCIAIS

As ferramentas de gestão assumem um papel estratégico no mapeamento institucional, servindo de alicerce para a tomada de decisão ao permitir a identificação de gargalos, a hierarquização de prioridades e o desenho de planos de intervenção voltados à excelência operacional. Na visão de Oliveira (2018), esses mecanismos

potencializam a análise de cenários internos e externos, auxiliando na formulação de estratégias que guardem estrita consonância com as metas corporativas.

No universo das pequenas empresas, o emprego desses recursos é imperativo, pois confere maior previsibilidade às operações e clareza sobre as vulnerabilidades estruturais. Tais instrumentos são fundamentais para converter fragilidades comunicacionais e falhas de integração em oportunidades reais de otimização. Assim, para a consecução deste estudo, foram selecionadas ferramentas consagradas de diagnóstico e estruturação: a Análise SWOT, a Matriz GUT, a técnica dos Cinco Porquês e o plano de ação 5W2H.

Análise SWOT

A Análise SWOT (ou Matriz FOFA) configura-se como um framework estratégico essencial para discernir as variáveis internas e externas que moldam o desempenho da organização. Segundo Kotler e Keller (2012), essa metodologia dissecar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, fornecendo o substrato necessário para o planejamento tático e as deliberações gerenciais.

Ao aplicar essa ferramenta na SUEF Ltda., obteve-se uma radiografia abrangente da realidade institucional. Foi possível isolar os pontos de atrito que comprometem os resultados, com destaque para a falta de sinergia intersetorial, a elevada concentração de autoridade na gestão e o déficit na padronização dos processos. Além do diagnóstico, a SWOT atua como um vetor de inovação. Para Chiavenato e Sapiro (2021), ela permite que a empresa mobilize seus recursos internos para responder de forma resiliente às pressões e demandas do ambiente de mercado.

Matriz GUT

Para conferir racionalidade à resolução de problemas, utilizou-se a Matriz GUT, que permite a priorização baseada nos critérios de Gravidade, Urgência e Tendência. Conforme argumenta Meireles (2019), esta técnica quantifica o impacto de cada adversidade sobre a organização, orientando o gestor a focar nas questões que demandam atenção imediata.

No contexto desta pesquisa, a matriz foi vital para filtrar quais rupturas na integração dos processos representavam o maior risco à continuidade e à eficiência operacional da empresa. A adoção desse critério evita a dispersão de esforços em problemas secundários. Seleme e Stadler (2018) reforçam que a GUT promove um direcionamento mais assertivo das ações de correção, garantindo que os recursos limitados de uma pequena empresa sejam aplicados onde geram maior valor.

Cinco Porquês

A busca pela causa raiz das falhas operacionais foi operacionalizada através da técnica dos Cinco Porquês. Desenvolvida originalmente no ambiente produtivo por Ohno (1997), a metodologia consiste em uma investigação retrospectiva que ultrapassa a superfície dos sintomas para compreender a origem fundamental de uma anomalia.

Na SUEF Ltda., esta análise foi direcionada para entender por que a comunicação interna e os fluxos informacionais apresentavam tantas interrupções. Ao desconstruir o problema de forma sucessiva, identificaram-se falhas estruturais profundas que não seriam resolvidas com medidas paliativas. Como aponta Werkema (2013), o domínio das causas reais é o que sustenta a melhoria contínua e previne a reincidência de erros operacionais.

Plano de Ação 5W2H

Por fim, a tradução do diagnóstico em ações práticas foi feita por meio do 5W2H, um checklist administrativo que organiza a execução de tarefas ao responder a sete perguntas essenciais: o que, por que, onde, quando, quem, como e quanto custará. Para Daychoum (2018), essa estruturação elimina ambiguidades e assegura que todos os envolvidos compreendam suas responsabilidades e os prazos estabelecidos.

Esta ferramenta foi o elo final para materializar a proposta de integração entre os setores administrativo, financeiro e produtivo. O 5W2H permite que o plano de intervenção seja monitorado com precisão, reduzindo a distância entre o planejamento e a execução. Na perspectiva de Martins e Laugeni (2015), a clareza proporcionada por este método é um fator crítico para elevar a confiabilidade dos processos e o fortalecimento competitivo da organização.

METODOLOGIA

No que tange aos procedimentos metodológicos, este estudo define-se como uma pesquisa aplicada, orientada por uma abordagem qualitativa e de caráter descritivo. A intenção central reside em examinar as nuances da dinâmica organizacional da unidade em estudo para, subsequentemente, formular intervenções que otimizem seus fluxos internos. Sob a ótica de Prodanov e Freitas (2013), o delineamento descritivo é fundamental para o mapeamento fidedigno de fenômenos, uma vez que prioriza o registro e a análise da realidade sem que haja manipulação por parte do investigador. Para viabilizar esse exame, adotou-se a estratégia do estudo de caso que, conforme preconiza Yin (2015), representa a ferramenta ideal para investigar eventos contemporâneos inseridos em contextos organizacionais reais e complexos.

A etapa de levantamento de dados sustentou-se na combinação de observação direta não participante e de uma minuciosa análise documental, abrangendo desde relatórios de operação até registros administrativos internos. Essa triangulação de dados é amparada pela perspectiva de Flick (2018), que argumenta que o emprego de diversas fontes de evidência robustece a credibilidade da pesquisa qualitativa. Tal pluralidade informacional garante que as conclusões aqui apresentadas não apenas reflitam a realidade fática da empresa, mas também possuam a consistência necessária para embasar as propostas de melhoria.

Perfil da Empresa Estudada

A unidade de análise deste estudo é a Sufef Ltda., uma organização de pequeno porte situada na cidade de Manaus-AM. Fundada em 2003, a empresa consolidou sua trajetória no mercado regional por meio da prestação de serviços especializados em usinagem e manutenção de maquinários e ferramentas industriais. Sua longevidade e aceitação no setor produtivo são atribuídas, primordialmente, ao notório saber técnico de seu corpo societário e ao rigor qualitativo aplicado às soluções de engenharia oferecidas.

Em termos estruturais, a organização apresenta uma configuração característica de empreendimentos de gestão familiar, segmentando-se em dois núcleos principais: o administrativo e o produtivo. Operando com uma estrutura de capital humano reduzida, o fluxo de trabalho compreende desde o atendimento inicial e a prospecção de clientes até o planejamento tático e a execução técnica da usinagem. Embora a empresa utilize sistemas básicos de controle e suporte tecnológico, a operacionalização ainda carece de uma integração sistêmica mais robusta.

Apesar da solidez demonstrada na entrega técnica, o diagnóstico preliminar aponta gargalos críticos que comprometem a fluidez das atividades. Identificou-se uma assimetria na integração entre as esferas administrativa e operacional, além de uma incipiente padronização de processos e fragilidades nos canais de comunicação interna. Tais fatores atuam como limitadores da eficiência organizacional, evidenciando a necessidade de readequações na arquitetura de gestão e no redesenho dos processos internos para sustentar a competitividade da empresa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A fase diagnóstica na SUEF Ltda., foi pautada pela convergência entre a observação direta in loco, a análise documental e as interações com o corpo gestor. Esse levantamento permitiu identificar fragilidades estruturais na integração dos eixos administrativo, financeiro e produtivo. Para fundamentar tecnicamente esse cenário, aplicou-se inicialmente a Análise SWOT, que mapeou as variáveis internas e externas que incidem sobre a performance da organização.

SWOT

A análise das capacidades da empresa revela um paradoxo comum em indústrias de pequeno porte: uma elevada competência técnica que coexiste com um hiato administrativo.

Na prática, esse cenário fica evidente ao cruzar os dados do ambiente interno. O grande diferencial da empresa hoje está no chão de fábrica, onde a bagagem técnica em usinagem e o rigor na entrega garantem a fidelidade dos clientes e uma resposta rápida às demandas operacionais. Contudo, essa engrenagem emperra

na ausência de métodos consolidados e na forte centralização das decisões na liderança. Como os setores operam de forma isolada e com ruídos na comunicação, a agilidade técnica que sobra na produção acaba se diluindo em uma estrutura administrativa que ainda carece de fluxos claros e autonomia para acompanhar o ritmo do negócio.

MATRIZ SWOT

AMBIENTE INTERNO	
 FORÇAS	 FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Experiência técnica no setor de usinagem • Qualidade dos serviços prestados • Relacionamento consolidado com clientes • Agilidade técnica na execução dos serviços • Estrutura operacional especializada 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de integração entre setores • Dependência excessiva da gestão central • Falta de padronização dos processos • Comunicação interna ineficiente • Subutilização de ferramentas tecnológicas
AMBIENTE EXTERNO	
 OPORTUNIDADES	 AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do setor industrial em Manaus • Implementação de sistemas integrados de gestão • Digitalização dos processos organizacionais • Expansão da carteira de clientes industriais 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competitividade no segmento • Oscilações econômicas do mercado • Aumento dos custos operacionais • Dependência do cenário industrial regional

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os dados confirmam que a solidez operacional da SUEF Ltda., é um diferencial competitivo. Todavia, as debilidades internas, como a centralização excessiva e a informalidade nos fluxos, funcionam como barreiras para o crescimento escalável e para a autonomia dos setores.

GUT

Dada a multiplicidade de gargalos, utilizou-se a Matriz GUT para estabelecer uma ordem de prioridade nas intervenções, focando no que é vital para a sobrevivência do negócio.

MATRIZ GUT

PROBLEMA IDENTIFICADO	GRAVIDADE (G) Impacto do problema caso não seja resolvido	URGÊNCIA (U) Prazo para resolver o problema	TENDÊNCIA (T) Evolução do problema caso não seja resolvido	PONTUAÇÃO (G x U x T)	PRIORIDADE
Falta de integração entre os setores	5	5	5	125	1º
Ausência de padronização dos processos	5	4	5	100	2º
Comunicação interna ineficiente	4	4	5	80	3º
Subutilização das ferramentas tecnológicas	4	3	4	48	4º
LEGENDA DE PONTUAÇÃO 1 = Muito baixo 2 = Baixo 3 = Médio 4 = Alto 5 = Muito alto			Prioridade: Quanto maior a pontuação, maior a prioridade de ação sobre o problema.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

O diagnóstico quantitativo aponta a integração intersetorial como a prioridade máxima. Sem a resolução deste ponto, as demais melhorias tecnológicas ou comunicacionais tendem a ser paliativas, uma vez que a base da operação permanece fragmentada.

Cinco Porquês

Para transcender os sintomas e atingir a origem das falhas, a técnica dos Cinco Porquês revelou que a base da problemática reside na operação pautada em práticas informais e na carência de um sistema integrado que unifique o fluxo de informações. Identificou-se que a subutilização das ferramentas disponíveis decorre de uma gestão ainda analógica e centralizada.

Como desfecho estratégico, as contramedidas foram organizadas no plano de ação 5W2H, visando materializar a reestruturação da SUEF Ltda., entre junho e dezembro de 2026.

Quadro 1 - Análise dos 5 Porquês.

PROBLEMA	1º PORQUÊ	2º PORQUÊ	3º PORQUÊ	4º PORQUÊ	5º PORQUÊ	CAUSA RAIZ E CONTRAMEDIDA
1. Falta de integração entre os setores	Os processos não possuem padronização.	As informações não são compartilhadas adequadamente.	Não existem fluxos organizacionais definidos.	A empresa não possui sistema integrado de gestão.	Não houve investimento e planejamento para integração dos processos.	Causa raiz: Ausência de processos integrados e de sistema de gestão. Contramedida: Implantação de processos integrados e padronizados e de sistema de gestão.
2. Comunicação interna ineficiente	As informações são transmitidas de forma informal.	Não existem canais formais de comunicação.	Os setores atuam de forma isolada.	Não há alinhamento entre as atividades organizacionais.	A comunicação não é vista como processo prioritário pela gestão.	Causa raiz: Falta de estrutura e cultura de comunicação interna. Contramedida: Estruturar rotinas e canais formais de comunicação interna.
3. Subutilização das ferramentas tecnológicas	Os sistemas existentes não são utilizados integralmente.	Os colaboradores não possuem treinamento adequado.	Não há acompanhamento da utilização das ferramentas.	A gestão não possui processos tecnológicos estruturados.	Não existe planejamento para uso estratégico da tecnologia.	Causa raiz: Falta de capacitação e de processos tecnológicos estruturados. Contramedida: Capacitação dos colaboradores e implementação de rotinas tecnológicas.
4. Dependência excessiva da gestão central	As decisões permanecem concentradas nos gestores.	Os setores possuem baixa autonomia operacional.	Não existem processos bem definidos.	A empresa opera com práticas informais.	Não houve evolução na estruturação organizacional.	Causa raiz: informalidade organizacional e ausência de processos estruturados. Contramedida: Formalização dos processos e definição de responsabilidades.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A investigação conduzida na SUEF Ltda., permitiu uma compreensão profunda das dinâmicas que regem uma organização de pequeno porte no setor de usinagem em Manaus. A partir do diagnóstico multifacetado realizado pelas ferramentas gerenciais com destaque para o rigor do plano 5W2H, constatou-se a urgência de uma reestruturação que privilegie a integração dos eixos administrativo, financeiro e produtivo. Os achados revelaram que o desempenho institucional era severamente limitado pela ausência de protocolos padronizados e por uma comunicação fragmentada, o que culminava em uma dependência desproporcional da gestão central.

Quadro 2 - Plano de Ação 5W2H.

O QUE? (What)	POR QUÊ? (Why)	ONDE? (Where)	QUANDO? (When)	QUEM? (Who)	COMO? (How)	QUANTO? (How much)
Padronizar os processos internos	Reduzir falhas operacionais e retrabalho	Setores administrativos e operacionais	Junho 2026	Gestão administrativa	Mapeamento e formalização dos processos	R\$ 2.500,00
Implantar rotinas de comunicação interna	Melhorar o fluxo de informações entre setores	Toda a empresa	Julho 2026	Gestores e colaboradores	Reuniões periódicas e alinhamento operacional	R\$ 500,00
Capacitar colaboradores no uso de sistemas	Melhorar a utilização das ferramentas tecnológicas	Setor administrativo	Agosto 2026	Gestão administrativa	Treinamentos internos	R\$ 1.200,00
Estruturar fluxo integrado de informações	Aumentar a integração entre os setores	Toda a empresa	Setembro 2026	Diretoria	Implantação de controle integrado das atividades	R\$ 3.000,00
Acompanhar e avaliar os resultados	Garantir que as ações estejam alcançando os resultados esperados	Toda a empresa	Outubro 2026	Gestão administrativa	Indicadores de desempenho e reuniões de acompanhamento	R\$ 800,00
Revisar e melhorar continuamente os processos	Promover a melhoria contínua e a eficiência organizacional	Toda a empresa	Novembro 2026	Diretoria	Revisões periódicas e atualização dos processos	R\$ 600,00
Consolidar resultados e planejar novas ações	Consolidar melhorias e planejar ações futuras	Toda a empresa	Dezembro 2026	Diretoria	Análise dos resultados e definição de novas metas	R\$ 400,00

Quadro 3 - Significado da Sigla 5W2H.

SIGLA	SIGNIFICADO
WHAT (O QUÊ?)	A ação a ser executada.
WHY (POR QUÊ?)	O motivo ou justificativa da ação.
WHERE (ONDE?)	O local onde a ação será realizada.
WHEN (QUANDO?)	O período ou prazo para execução.
WHO (QUEM?)	O responsável pela ação.
HOW (COMO?)	A forma ou método de execução.
HOW MUCH (QUANTO?)	O custo estimado para a execução.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Diante dessa realidade, o plano de ação proposto não se limita a sugestões teóricas, mas oferece soluções pragmáticas para catalisar a eficiência operacional. As intervenções estruturadas buscam robustecer o diálogo intersetorial e otimizar o fluxo informacional, garantindo que as ferramentas tecnológicas já disponíveis sejam exploradas em seu potencial máximo. Tais medidas são fundamentais para que a tomada de decisão deixe de ser baseada na intuição e passe a ser amparada por dados precisos e rastreáveis.

Em última análise, as propostas aqui delineadas visam instaurar uma cultura de controle e autonomia, mitigando retrabalhos e fortalecendo a resiliência organizacional. Ao alinhar a excelência técnica da produção à sofisticação dos processos administrativos, a SUEF Ltda., não apenas resolve seus gargalos imediatos, mas estabelece os pilares para um crescimento sustentável e competitivo, apto a responder com agilidade às oscilações e exigências do ecossistema industrial contemporâneo.

RESULTADOS ESPERADOS

A execução das intervenções delineadas no plano 5W2H projeta um novo horizonte operacional para a SUEF Ltda., pautado pela maturidade de gestão e pela coesão entre seus núcleos vitais. A expectativa central reside na transformação da cultura organizacional, migrando de um modelo de atuação fragmentado para um ecossistema de processos integrados, onde a eficiência deixa de ser episódica e passa a ser estrutural.

Dentre os reflexos imediatos, prevê-se que a padronização dos fluxos internos atue como um mecanismo de blindagem contra erros operacionais e desperdícios. Ao formalizar as rotinas, a empresa estabelece um padrão de qualidade replicável, o que reduz drasticamente a incidência de retrabalhos. Paralelamente, a instauração de protocolos formais de comunicação deve sanar os ruídos informacionais que hoje retardam as decisões, garantindo que o dado estratégico flua com precisão do administrativo ao chão de fábrica.

No que tange ao capital humano, a capacitação técnica voltada ao uso pleno dos sistemas de gestão (ERP/SIG) tende a converter a subutilização tecnológica em um diferencial competitivo. Espera-se que essa alfabetização digital dos colaboradores eleve a integridade das bases de dados, oferecendo aos gestores um suporte analítico muito mais robusto. Como consequência direta, a descentralização decisória será viabilizada: com processos claros e informações acessíveis, as coordenações ganham autonomia, desonerando a cúpula diretiva de questões puramente táticas.

Em última análise, o impacto final desse conjunto de melhorias reflete-se na robustez financeira e na agilidade mercadológica da SUEF Ltda. A fluidez nos processos e o fortalecimento da estrutura interna criam a musculatura necessária para que a organização não apenas sustente sua fatia de mercado em Manaus, mas também escale suas operações de forma sustentável, respondendo com prontidão às complexidades do cenário industrial contemporâneo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu uma análise aprofundada sobre como a fragmentação de processos pode atuar como um limitador invisível em organizações tecnicamente competentes. No caso da SUEF Ltda., ficou evidente que a excelência na execução dos serviços de usinagem e manutenção não era acompanhada por uma estrutura administrativa equivalente, gerando um cenário de centralização decisória e fluxos informativos descontínuos. A investigação demonstrou que a ausência de integração e a informalidade nas rotinas eram as causas raízes dos gargalos que comprometiam a agilidade operacional da empresa.

A aplicação do diagnóstico estratégico, pautado pelas ferramentas SWOT, GUT e Cinco Porquês, foi fundamental para converter percepções subjetivas em dados técnicos prioritários. O plano de ação 5W2H apresentou-se, portanto, não apenas como uma sugestão de melhoria, mas como um roteiro estratégico para a profissionalização da gestão. Através da padronização de processos e da capacitação tecnológica, a empresa terá condições de mitigar o retrabalho e reduzir a dependência direta dos sócios, permitindo que a liderança foque em expansão e estratégia, enquanto as operações fluem com maior autonomia.

Em suma, conclui-se que a integração de processos é o pilar fundamental para a sustentabilidade de pequenas empresas no dinâmico ecossistema industrial de Manaus. Os resultados esperados com este estudo apontam para uma organização mais resiliente, capaz de transformar sua robustez técnica em eficiência institucional. Para pesquisas futuras, sugere-se o acompanhamento da implementação destes fluxos para mensurar quantitativamente os ganhos de produtividade e o impacto direto na rentabilidade do negócio.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Da Intenção aos Resultados**. 4. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2021.
- DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.
- DUMAS, Marlon *et al.* **Fundamentals of Business Process Management**. 2nd ed. Berlin: Springer, 2018.
- FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2018.
- GONZALEZ-VARONA, José Manuel *et al.* Business Process Management and Digitalization in SMEs: A Systematic Literature Review. **International Journal of Information Management**, v. 74, p. 102-115, 2024.
- GUERREIRO, Reinaldo *et al.* A Sincronia de Processos Intersetoriais e seus Impactos na Produtividade Industrial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 3, e2301, 2023.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerencial**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2020.
- MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- MEIRELES, Manuel. **Ferramentas Administrativas para Identificar, Observar e Analisar Problemas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2019.
- OHNO, Taiichi. **O Sistema Toyota de Produção: Além da Produção em Larga Escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- PARMENTER, David. **Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. 4th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2020.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- REIJERS, Hajo A. Business Process Management: The Redefined Role of Integration in Operations. **Business Process Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 1-18, 2021.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade: As Ferramentas Essenciais**. Curitiba: Intersaberes, 2018.

WERKEMA, Cristina. **Métodos de Solução de Problemas: Ferramentas Básicas da Qualidade**. 2. ed. Belo Horizonte: Werkema Editora, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE

FAMETRO CURSO SUPERIOR EM TECNOLOGIA LICENCIATURA EM BACHARELADO EM FARMÁCIA

ANEXO 1
AUTORIZAÇÃO PARA USO DO NOME DA EMPRESA

NOME DA EMPRESA: SUEF - Serviço de Urologia Especializada em Farmacologia LTDA

Prezado (a) Senhor (a): Carolina Damasceno Holanda

Por meio deste, vimos respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo:

Nome: Maísson César Pimenta Matrícula: 24224

Posa(n) realizar a pesquisa com o intuito de subsidiar seu Projeto de Intervenção, salientando que os discentes encaminhados estão devidamente matriculados no Curso de Administração desta Instituição de ensino. Asseguramos que o nome da empresa não será revelado na publicação das informações, caso a empresa faça a opção pelo anonimato.

Antecipadamente, agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nossos alunos, visto que, o objetivo desta Instituição é formar profissionais competentes e que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

Com anonimato Sem anonimato
Manaus, 04 / 09 / 2025

06.045.212/0001-71
CNPJ
SUEF - SERVIÇO DE UROLOGIA ESPECIALIZADA EM FARMACOLOGIA LTDA
Rua 04, Nº 50 - Condomínio Terra Boa Vista
Cidade Nova - CEP 66099-413
MANAUS

Carolina Damasceno Holanda
Unidade Concedente
(Carimbo e Assinatura)

FAMETRO CURSO SUPERIOR EM TECNOLOGIA LICENCIATURA EM BACHARELADO EM FARMÁCIA

ANEXO 2
AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA (PROJETO PROFISSIONAL)

NOME DA EMPRESA: SUEF - Serviço de Urologia Especializada em Farmacologia LTDA

Prezado (a) Senhor (a): Carolina Damasceno Holanda

Por meio desta vimos, muito respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo relacionado(s):

Nome: Maísson César Pimenta Matrícula: 24224

desenvolva(m), nesta empresa, sua pesquisa, com o intuito de subsidiar seu projeto profissional, salientando que o (a) discente ora encaminhado (a) está devidamente matriculado no Curso de Administração desta Instituição de Ensino Superior.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nosso aluno, visto que, o objetivo desta Instituição é poder formar pessoas competentes que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

Manaus, 04 / 09 / 2025

06.045.212/0001-71
CNPJ
SUEF - SERVIÇO DE UROLOGIA ESPECIALIZADA EM FARMACOLOGIA LTDA
Rua 04, Nº 50 - Condomínio Terra Boa Vista
Cidade Nova - CEP 66099-413
MANAUS

Carolina Damasceno Holanda
Unidade Concedente
(Carimbo e Assinatura)



Os Impactos da Transição dos Processos Físicos para os Processos Digitais nos Órgãos Públicos Estaduais

The Impacts of the Transition from Physical Processes to Digital Processes in State Public Agencies

Jacqueline Alfaia de Oliveira

Graduanda em Administração pelo Centro Universitário FAMETRO.

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Orientadora. Docente em Administração Centro Universitário FAMETRO.

Resumo: Com o advento da Covid-19, com casos confirmados em março de 2020, época em que não eram mais possíveis o contato físico e o atendimento presencial nos órgãos públicos, surgiu a necessidade de expandir o atendimento ao cidadão e priorizar o atendimento digital nas repartições públicas estaduais, e, com isso, a transição dos processos físicos para os processos digitais tornou-se essencial para um atendimento rápido, seguro e transparente no atendimento ao cidadão. Diante disso, criou-se a seguinte problemática: Quais são os impactos trazidos pela mudança dos processos físicos para os processos digitais na gestão pública estadual? Dessa forma, o estudo tem como objetivo geral analisar quais foram os impactos trazidos pela transição do físico para o digital na gestão pública estadual, na cultura e no cidadão. A metodologia baseia-se em uma pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso de caráter exploratório, análise de experiências em órgãos públicos estaduais e análises de experiências recentes no campo da modernização pública estadual. A partir dos dados coletados, foram aplicadas ferramentas gerenciais para descrever os pontos críticos e apontar as melhorias propostas para se alcançar os resultados obtidos. A pesquisa mostra que os benefícios e os impactos trazidos por essa transição, apesar dos recursos limitados, quando planejados estrategicamente e executados com uma infraestrutura tecnológica adequada de acordo com a atividade específica do órgão, paralelamente ao treinamento e à capacitação dos servidores para utilização das ferramentas, são processos de grande relevância para a modernização da gestão pública e para o atendimento de qualidade ao cidadão.

Palavras-chave: transição digital; modernização pública; impacto cultural.

Abstract: With the advent of Covid-19 and the confirmation of cases in March 2020, a period when physical contact and face-to-face services in public institutions were no longer feasible, the need arose to expand citizen services and prioritize digital service delivery in state public agencies. Consequently, the transition from physical to digital processes became essential to ensure fast, secure, and transparent services for citizens. In this context, the following research problem was formulated: What are the impacts brought about by the shift from physical processes to digital processes in state public administration? Therefore, the general objective of this study is to analyze the impacts of the transition from physical to digital processes on state public administration, organizational culture, and citizens. The methodology is based on qualitative research through an exploratory case study, involving the analysis of experiences in state public agencies and recent developments in the field of state public modernization. Based on the collected data, management tools were applied to identify critical points and propose improvements aimed at achieving the desired outcomes. The findings indicate that, despite limited resources, the benefits and impacts resulting from this transition are significant when strategically planned and implemented with adequate

technological infrastructure according to the specific activities of each agency, alongside the training and qualification of public servants in the use of digital tools. These processes are highly relevant to the modernization of public administration and to providing high-quality services to citizens.

Keywords: digital transition; public modernization; cultural impact.

INTRODUÇÃO

Atualmente, os órgãos públicos estaduais têm buscado melhorar seus processos internos e serviços a fim de elevar o nível de serviço oferecido ao cidadão, com o objetivo de promover a economicidade, agilidade, eficiência e transparência no setor público, para isso, é preciso mudar seus procedimentos internos, automatizar tarefas, trabalhar com plataformas eletrônicas e capacitar servidores.

Nesse sentido, a relevância do tema justifica-se no grande desafio das instituições públicas, que é a implementação dessas mudanças de forma que não causem impactos significativos na gestão pública, de forma que a execução da transição dos processos físicos para os processos digitais possa ser progressiva e gradual, minimizando os impactos negativos tanto na gestão como na cultura dos órgãos públicos e sobretudo na qualidade do serviço ao cidadão. Para isso, formula-se a seguinte problemática: Quais os impactos trazidos pela mudança dos processos físicos para os processos digitais na gestão pública estadual?

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo principal analisar quais foram os impactos trazidos na transição do físico para o digital na gestão pública estadual, na cultura e no cidadão. Os objetivos específicos são: Compreender os possíveis pontos críticos na gestão pública atual; descrever as dificuldades e problemas encontrados; demonstrar as soluções e propostas para ações de melhoria apontadas pela gestão através das ferramentas gerenciais, utilizadas na implementação das mudanças.

A pesquisa é um estudo de caso com abordagem qualitativa exploratória, baseada em observações, entrevistas e análise documental, no órgão público estadual e com membros da equipe responsáveis pela implementação das mudanças nos processos internos.

O presente estudo está dividido em três capítulos: o Referencial Teórico, com seus conceitos, importância, tipos e ferramentas sobre o tema. Metodologia: apresentando as metodologias utilizadas. Caracterização do Objeto da Pesquisa: descrevendo o objeto pesquisado. Proposta de solução: demonstrando a análise dos pontos críticos e as propostas de melhorias apresentadas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os Pontos Críticos na Substituição dos Processos Físicos

Bastos (2020) destaca que há uma mudança estrutural no relacionamento entre empresas e clientes. Em vez de priorizar o contato presencial, as organizações passaram a investir em canais online, para oferecer suporte e manter a comunicação. Essa transformação não é apenas tecnológica, mas também cultural.

Os clientes hoje esperam respostas rápidas, acessibilidade e experiências personalizadas. Isso força as empresas a repensarem seus processos, treinarem equipes para interações digitais e adotarem ferramentas de automação, como chatbots e plataformas digitais, para dar conta da demanda.

Essa mudança, que acontece também nas instituições públicas, decorre da urgência de garantir maior eficiência e satisfação ao cidadão. Com o avanço das tecnologias e plataformas digitais, os processos em papel tornam-se obsoletos, reforçando a digitalização e a modernização pública.

Para Brito (2025), a pandemia de Covid-19 foi uma ruptura global que impactou simultaneamente os âmbitos social, econômico, político e tecnológico. Apesar de uma crise sanitária, a crise sanitária constituiu uma aceleração da transformação digital, ao exigir a reformulação de processos organizacionais e a aceitação de soluções tecnológicas de forma ampla.

Nesse sentido, funcionou como um catalisador de mudanças estruturais, intensificando implementações já em curso, como a digitalização de processos e outras formas de tarefas automatizadas. Assim, a pandemia não inaugurou a era digital, mas consolidou e acelerou sua expansão, tornando-se um divisor de águas no modo como sociedades e instituições interagem com a tecnologia.

Portanto, com a transição digital, a instituição pública passou a vivenciar novos ambientes onde as plataformas digitais se tornaram indispensáveis. Elas oferecem aos diretores a oportunidade de reformular seus processos internos, implementar soluções tecnológicas baseadas em informações rápidas e seguras. Essa evolução tecnológica fortalece a governança e evidencia a participação do cidadão.

Contudo, de Oliveira (2025) ressalta que, apesar dos avanços obtidos nos órgãos públicos, como o portal gov.br e o desenvolvimento de diversos aplicativos digitais, ainda existem inúmeros obstáculos que atrapalham a plena efetivação da transição digital no setor público.

A transição dos procedimentos físicos para os digitais pode enfrentar obstáculos durante sua implementação, principalmente devido à resistência dos servidores que se acostumaram ao modo de atendimento presencial. Por isso, os servidores encontram dificuldades na utilização das novas ferramentas e em compreender plenamente suas funcionalidades, o que compromete a adaptação dos sistemas digitais.

Os Impactos da Transição Digital

Bastos (2020) explica que a substituição do formato físico pelo digital envolve desafios e fatores que influenciam sua utilização. A transição dessas mudanças enfrenta alguns obstáculos principais: os gastos necessários para planejar e desenvolver a plataforma digital, a proteção dos dados, a plataforma que permita digitalizar processos de forma ágil e correta para sustentar a transição digital.

Apesar dos entraves e problemas que surgem na implementação desses sistemas, existem motivos que ampliam o uso dessas tecnologias, entre eles estão; o avanço das tecnologias sem fio, a redução no consumo de papel, móveis e equipamentos, o espaço físico destinado ao armazenamento de processos, além de maior rapidez e clareza na comunicação de informações. Ademais, a transição digital não depende apenas da tecnologia, mas também da competência institucional de integrar sistemas, fazer a gestão eficiente dos recursos, fazer a gestão da comunicação e investir em treinamento dos usuários internos e externos.

Zacarias (2024) argumenta que, apesar das evoluções tecnológicas transformarem a maneira como as pessoas interagem, é importante investir em tecnologia e infraestrutura, mas sobretudo no treinamento dos colaboradores e, com isso, aprimorar a comunicação organizacional. Destaca que valorizar e treinar os colaboradores internos, para que compreendam melhor suas tarefas, possibilita a contribuição para a transição digital. Essa estratégia busca tornar tanto o trabalho quanto a comunicação mais eficazes.

Portanto, a forma de executar essas mudanças através da gestão das pessoas nas instituições possibilita implementar a transição digital sem impactar a cultura organizacional da organização. Isso mostra a importância da comunicação eficaz entre as pessoas e as suas formas de interação diante das novas tecnologias.

Pereira (2020) destaca que a evolução tecnológica é uma aliança estratégica e tem uma função de extrema importância na transição digital nas organizações públicas. São iniciativas como essas, de modernização, apoiadas em inovações tecnológicas, que possibilitam maior agilidade nos processos e procedimentos mais eficientes, disseminando informações entre os usuários das plataformas digitais.

Ocorre que tanto os servidores quanto os cidadãos ainda criam dificuldades e problemas ao se depararem com novas tecnologias. Portanto, é essencial definir metas alcançáveis, com estabelecimento de prazos e aprendizado contínuo, mostrar dados claros e informações precisas, para disseminar o conhecimento entre os usuários.

Por isso, a utilização de plataformas digitais nos órgãos públicos tem que considerar sobretudo a missão institucional e a capacidade que a Direção tem de fazer as modificações necessárias à sua implementação, no ambiente político, social, cultural e econômico onde está inserido.

Ferramentas de Gestão

Análise SWOT

Para Da Costa (2024), a Análise SWOT possibilita avaliar os pontos fortes e fracos de uma organização, identificar oportunidades e ameaças presentes em seu ambiente externo. A ferramenta auxilia na adaptação às ameaças e no aproveitamento de oportunidades no mercado onde está inserido. São elaboradas as propostas que visam reforçar os aspectos positivos e minimizar os pontos negativos identificados na organização.

Matriz GUT

Segundo Costa (2025), a matriz GUT é aplicada para classificar e priorizar problemas identificados na gestão, considerando três dimensões: gravidade (G), urgência (U) e tendência (T). Cada aspecto recebe uma pontuação de 1 a 5: o impacto do problema, o tempo disponível para solucioná-lo e o potencial de agravamento. O cálculo é realizado multiplicando-se os valores atribuídos ($G \times U \times T$), resultando no grau crítico. Esse índice permite organizar em ordem decrescente de prioridade, direcionando esforços para os itens mais urgentes.

5 Por Quês

De Oliveira (2025) descreve a análise dos 5 Porquês como uma técnica prática e eficaz para identificar as causas de problemas e chegar à sua raiz. Embora seja bastante utilizada na área da Qualidade, também pode ser aplicada em diferentes setores. Esse método foi desenvolvido por Taiichi Ohno, criador do Sistema Toyota de Produção, e consiste em repetir a pergunta “Por quê?” diversas vezes até encontrar a origem do problema. Não é obrigatório realizar exatamente cinco questionamentos: o essencial é descobrir a causa fundamental que explica a ocorrência.

5W2H

Meneses (2025) explica que o 5W2H, também chamado de Plano de Ação, é um recurso simples para planejar e organizar atividades nas organizações e se baseia em sete questões principais: o que, onde, por que, quem fará, quando, como e quanto custará. O 5W2H é uma metodologia prática que ajuda a estruturar os planos.

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza exploratória com abordagem qualitativa. Ela compreende fenômenos em profundidade, considerando o ambiente onde está inserida e a perspectiva dos participantes. Para

Lösch (2023), essa abordagem busca conhecer o fenômeno da forma real dentro do contexto no qual está inserido.

O estudo de caso foi escolhido por possibilitar uma análise detalhada e contextualizada do objeto de estudo, permitindo a compreensão e interpretação de dados que não seriam identificados por métodos quantitativos. Da Rosa (2023) explica que a utilização deste método admite a investigação detalhada de diferentes dimensões da realidade com seus aspectos e situações específicas e suas implicações, contribuindo para maior compreensão dos fenômenos analisados.

A coleta de dados foi realizada através de três técnicas principais: a observação, a entrevista e a análise documental. A observação ocorreu de forma participante, possibilitando o acompanhamento direto das práticas, comportamentos e interações no ambiente investigado.

Essa técnica permitiu registrar aspectos relevantes do contexto e das dinâmicas observadas. As entrevistas foram aplicadas às pessoas da direção, à área técnica, à área de planejamento, à área de TI e aos usuários do sistema (servidores internos), sendo do tipo entrevista aberta. Esse instrumento possibilitou aprofundar e entender as percepções, experiências e interpretações dos sujeitos ao fenômeno estudado. Para a análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, permitindo a organização, categorização e interpretação das informações coletadas, de modo a identificar padrões, temas e significados relevantes para os objetivos da pesquisa.

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO

A JUCEA é uma Autarquia Estadual da Administração Indireta do Governo do Estado do Amazonas e está vinculada administrativamente à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação – SEDECTI e possui natureza jurídica de direito público com autonomia administrativa e financeira e subordina-se tecnicamente ao Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração – DREI, órgão federal vinculado ao Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de pequeno porte – MEMP. A JUCEA é dirigida pelo Presidente, Vice-presidente, Secretário-Geral, Diretoria Administrativa-Financeira de acordo com sua legislação e regimento interno.

A Junta Comercial do Estado do Amazonas - JUCEA realiza registros empresariais totalmente digitais pelo Portal RedeSim-AM (jucea.am.gov.br). O sistema permite abertura, alteração, baixa de empresas e emissão de certidões e outros documentos, com acesso via login gov.br.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a coleta de informações e análise conduzidas junto à Direção da Autarquia, à equipe de Tecnologia da Informação -TI, ao setor técnico do Registro Mercantil, às equipes de Protocolo e de Cadastro, bem como à REDESIM, foram

utilizados questionários, observação direta e análise documental. A partir desse processo, foram identificadas as principais questões e desafios, sintetizados na matriz SWOT, abaixo:

Quadro 1 – Matriz SWOT

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	Plataforma digital implantada Cultura digital internalizada Autonomia Administrativa e Financeira A Direção reconhece a necessidade da implementação da mudança	Plataforma digital inoperante Quadro de servidores precário Ausência de Treinamento Ausência de Comunicação Falta de espaço físico
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	Apoio Institucional dos órgãos federal, estadual e municipal Federação das Juntas onde se discutem as melhores práticas Municípios em expansão sem plataformas digitais	Situação política e econômica do Estado Legislação dinâmica e com constantes alterações Exigências dos órgãos superiores Falta de comunicação com usuários externos Concorrência entre as juntas no ranking nacional Acompanhar os avanços tecnológicos

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme a matriz, a autarquia estadual possui pontos fortes que são característicos de órgãos públicos estruturados pelo Governo. Os pontos fracos encontrados são causas de entraves e gargalos; verifica-se que são pontos a serem melhorados e dependem da organização e estruturação em setores específicos. Já as ameaças e oportunidades dizem respeito à situação política e econômica. A legislação do registro mercantil impõe atualizações constantes exigidas pelos órgãos superiores e condiciona-se a uma comunicação rápida e eficaz pelos setores da Autarquia, com o objetivo de acompanhar essas constantes mudanças no mercado onde atua.

Baseada em problemas identificados, será aplicada a Matriz GUT, ferramenta que possibilita à diretoria avaliar e priorizar os pontos negativos do órgão. A análise será feita considerando três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência, conforme demonstrado na Tabela 1. Dessa forma, será possível visualizar de maneira estruturada quais problemas exigem máxima atenção e ação imediata.

Tabela 1 – Matriz GUT.

PROBLEMAS	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Plataforma digital inoperante	5	5	5	125	1º
Falta de Espaço Físico	5	5	4	100	2º
Quadro de Servidores precário	5	4	4	80	3º
Ausência de Comunicação	4	3	4	48	4º
Ausência de Treinamento	4	3	3	36	5º

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O diagnóstico da Tabela 1 – Matriz GUT aponta os problemas com prioridade máxima: plataforma digital, espaço físico e quadro de servidores, que exigem ações imediatas, pois têm maior impacto e tendência de agravamento. Os dois últimos problemas, como comunicação e treinamento, deverão ser observados, pois são causas estruturais que, se não resolvidas, podem comprometer o resultado das soluções aplicadas nos problemas mais críticos. A matriz mostra claramente que o órgão enfrenta tanto questões estruturais (infraestrutura e pessoal) quanto questões de gestão (comunicação e capacitação).

Na análise da Tabela 1, será utilizada a ferramenta dos Cinco Porquês que é indicada justamente para aprimorar a investigação e chegar à causa raiz dos problemas. A lógica é simples: para cada problema identificado, pergunta-se repetidamente “por quê?” até encontrar o motivo fundamental que gera o efeito observado a seguir:

Quadro 2 – Cinco Por Quês.

Problema/ Causa	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	5º Por quê?	Contramedida
Plataforma digital inoperante	Porque o sistema apresenta falhas constantes	Porque não há manutenção preventiva e evolutiva	Porque não existe equipe técnica suficiente	Porque o quadro de servidores de TI é precário	Porque não há planejamento estratégico	Reestruturar o Setor de TI, com o perfil exigido pela Plataforma RedeSim (equipamentos e profissionais qualificados)
Falta de espaço físico	Porque a estrutura atual está sobrecarregada	Porque houve aumento da demanda	Porque não houve expansão proporcional	Porque não existe plano de infraestrutura	Porque não há previsão orçamentária	Mudança da SEDE para um local maior fazendo suas adequações por setores
Quadro de servidores precário	Porque há poucos servidores	Porque não houve reposição de pessoal	Porque não existem concursos ou contratações	Porque não há política de valorização do servidor	Porque não há gestão de RH estruturada	Fazer um contrato de prestação de serviços terceirizados
Ausência de Comunicação	Porque os setores não se alinham	Porque não existem canais oficiais	Porque não há rotina de reuniões	Porque não há cultura de comunicação interna	Porque não há política organizacional clara	Fazer a gestão da comunicação para que o fluxo de informações fluam em todos os setores

Problema/ Causa	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	5º Por quê?	Contramedida
Ausência de treinamento	Porque os servidores não recebem capacitação	Porque não há programas de treinamento	Porque não existe orçamento destinado	Porque não há planejamento de desenvolvimento	Porque não há gestão de competências	Fazer a gestão da cultura organizacional através da capacitação e da valorização do servidor.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A utilização dos Cinco Porquês mostra que a maior parte dos problemas tem origem em falhas de planejamento, gestão de pessoas e infraestrutura. Isso indica que soluções efetivas devem focar em políticas estruturais de planejamento, orçamento, gestão de recursos humanos e tecnológicos. Para estruturar a análise dos problemas em um plano de ação, vamos utilizar a ferramenta 5W2H, que organiza as soluções de maneira clara e objetiva.

PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Com o 5W2H, a diretoria tem um roteiro claro e estruturado para atacar cada causa raiz identificada pelos Cinco Porquês, garantindo que as soluções sejam práticas, mensuráveis e alinhadas às necessidades da JUCEA, conforme demonstrado no quadro 3.

Quadro 3 – 5W2H.

O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto custa?
Reestruturar o Setor de TI, pela Plataforma Rede Sim (equipamentos e profissionais qualificados)	Impacta diretamente os serviços digitais e atendimento	Portal Rede-Sim-AM / JUCEA	Imediato	Equipe de TI / Diretoria	Renovação contratual da Plataforma Digital	R\$ 500.000,00
Mudança da SEDE para um local maior fazendo suas adequações por setores	Estrutura da SEDE atual não comporta demanda	Sede da JU-CEA e demais setores	Curto prazo	Diretoria - Setor de Contratos e Compras governamentais	Aluguel da nova SEDE	R\$ 70.000,00

O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto custa?
Fazer um contrato de prestação de serviços terceirizados	Sobrecarga e baixa eficiência operacional	Assistentes e Analistas do Registro Mercantil	Médio prazo	Diretoria-Sector de Contratos	Empresa Terceirizada Mão de obra	R\$5.000.000
Fazer a gestão da comunicação para que o fluxo de informações flua em todos os setores.	Falta de alinhamento entre setores	Interno – todos os departamentos	Curto prazo	Diretoria / Gestores de área de RH e Assessoria de Comunicação	Implantar novos canais de comunicação digital, reuniões periódicas, intranet e comunicados oficiais	R\$ 0,00
Fazer a gestão da cultura organizacional através da capacitação e da valorização do servidor.	Servidores sem atualização de competências	Secretaria Geral da JUCEA e Redesim	Médio e longo prazo	Diretoria Técnica e Redesim	Criar calendário de cursos, workshops e treinamentos online	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Esse quadro detalhado mostra o que, por que, onde, quando, quem será responsável, como executar e quanto custará essa mudança. Assim, a diretoria terá um roteiro claro e estruturado para atacar cada causa raiz, garantindo soluções efetivas e sustentáveis.

RESULTADOS ESPERADOS

A instituição em análise realizou a substituição de seus processos físicos por uma plataforma digital, com o objetivo de implementar novos procedimentos voltados à desburocratização e à simplificação dos serviços oferecidos aos usuários. Essa modernização buscou proporcionar rapidez e facilidade na abertura, alteração, baixa, análise de processos, emissão de certidões e outros documentos correlatos.

Apesar disso, não avançou na sua implementação, mesmo com as dificuldades enfrentadas na fase inicial, o projeto representa uma oportunidade estratégica para reposicionar o órgão em direção à eficiência administrativa e à modernização dos

serviços. A análise realizada, ao identificar os principais entraves e propor soluções concretas, fornece uma base sólida para a retomada das ações.

Com a implementação das melhorias sugeridas, espera-se não apenas otimizar processos internos e ampliar o acesso da população aos serviços, mas também gerar efeitos positivos de maior alcance. A iniciativa tem potencial para se tornar um vetor de transformação institucional, fortalecendo a credibilidade do órgão e contribuindo diretamente para o desenvolvimento social e econômico do Estado do Amazonas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi demonstrar os impactos trazidos pela transição dos processos físicos para o digital na Junta Comercial do Estado do Amazonas - JUCEA, na cultura da organização e no cidadão. Compreender os possíveis pontos críticos na execução da transição digital, descrever as dificuldades e problemas encontrados na gestão atual, demonstrar as soluções e propostas de intervenção apresentadas através das ferramentas gerenciais, para otimização das mudanças.

O estudo dos desafios enfrentados na implantação da plataforma digital da JUCEA evidenciou os impactos da mudança e os pontos críticos da transição. A análise confirma a importância do tema e demonstra que os objetivos estabelecidos foram atingidos, consolidando a transformação digital como um marco para a modernização institucional.

Destaca-se do texto o uso de técnicas de gestão apoiadas em ferramentas gerenciais ao analisar os gargalos encontrados na migração dos processos físicos para digitais na JUCEA. Essa abordagem permitiu identificar de maneira estruturada as problemáticas ocasionadas pela implementação, destacando pontos críticos como infraestrutura tecnológica, capacitação de servidores e comunicação interna.

As conclusões mostram que o uso dessas ferramentas não apenas facilitou o diagnóstico das dificuldades e problemas, mas também forneceu subsídios para a elaboração de soluções estratégicas. Desse modo, o estudo reforça a relevância da gestão estruturada em processos de transformação digital, garantindo maior eficiência, redução de erros e alinhamento organizacional.

Os resultados alcançados neste trabalho atenderam às expectativas ao contribuir para a melhoria dos processos operacionais da Junta Comercial do Estado do Amazonas - JUCEA. As propostas apresentadas visaram otimizar o fluxo de informações e apoiar a implementação das plataformas e dos procedimentos digitais nas instituições públicas.

O estudo possibilitou identificar os principais problemas enfrentados por uma instituição pública ao atualizar seu sistema de TI, evidenciando os impactos dessas mudanças nas atividades operacionais. Com isso, reforçou o compromisso da organização em aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos, mostrando como a transição digital influencia diretamente a eficiência e a modernização dos processos internos.

Como proposta para trabalhos futuros, sugere-se incluir a percepção dos usuários externos, ampliando a análise realizada. Essa abordagem permitirá contemplar o estudo em outras organizações públicas estaduais que também necessitam expandir serviços digitais voltados ao cidadão, fortalecendo a análise e a aplicabilidade das soluções apresentadas.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Lorena Bittencourt *et al.* **Desafios enfrentados na migração dos processos físicos para digitais: um modelo de melhorias aplicado ao serviço público.** 2020.

BRITO, Bruna Ohana Silva *et al.* **Transformação digital no setor público brasileiro: uma abordagem teórica sobre o impacto inovador e transformador de sua adoção.** REMUNOM, v. 11, n. 1, p. 1-11, 2025. Studies in Engineering and Exact Sciences, Curitiba, v. 6, n. 2, 2025.

CORRÊA, Lyvia Mendes *et al.* **Fatores de influência da transformação digital no setor público: um estudo de caso em ambiente legislativo.** 2023.

COSTA, Wilton Mateus Soares. **Matriz GUT como ferramenta de priorização aplicada ao Almoarifado Público de Currais Novos-RN.** 2025.

NOVAES, Cristina; LASSO, Sarah; MAINARDES, Emerson Wagner. Percepções de qualidade do serviço público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 1, p. 107-123, 2015.

COSTA, Maíla Machado. Oportunidades e desafios da era digital para o setor público. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 17, p. e289111739397-e289111739397, 2022.

DA COSTA, Elionides José *et al.* Análise do SWOT: uma ferramenta estratégica para gestão de resultados. **Revista Ilustração**, v. 5, n. 1, p. 145-151, 2024.

DA ROSA, Patricia Rodrigues *et al.* Estudo de caso e pesquisa-ação: semelhanças e distinções entre os métodos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1-17, 2023.

DA SILVA JÚNIOR, Maurício Ramos; DE MEDEIROS, Giovanna Isabelle Bom. **Mapeamento e análise de processos: um estudo de caso no setor público.**

DE OLIVEIRA SILVA, Rejane Gomes; DE OLIVEIRA, Lucas Paulo Orlando. Transformação Digital e Inovação na Gestão Pública Brasileira: desafios e oportunidades. **Revista Multidisciplinar de Ciências Gerais in FOCUS**, v. 1, n. 2, p. 53-60, 2025.

DE OLIVEIRA, Cristina Apolinário; TARRENTO, Gilson Eduardo. **Aplicação das ferramentas diagrama de Ishikawa, método dos 5 porquês e poka-yoke: um estudo de caso na fabricação de peças metálicas.** Tekhne e Logos, v. 16, n. 1, p. 100-109, 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM). **COVID-19 no estado do Amazonas. Disponível em: UFAM - COVID-19 no Amazonas.** Acesso em: 27 de maio de 2026. Junta Comercial do Estado do Amazonas (JUCEA). Acesso em: 27 de maio de 2026.

JÚNIOR, Francisco Daladier Marques; JÚNIOR, Paulo Ditarso Maciel. **Oportunidades e desafios da integração dos mundos físico e digital.** Computação Brasil, n. 51, p. 8-12, 2023.

LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 18, p. e023141, 2023. DOI: 10.21723/riaae.v18i00.17958. Disponível em: Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação. Acesso em: 27 de maio de 2026.

MELLO, Marcos Nataniel Oliveira *et al.* **Processos organizacionais: estudo da importância da gestão de processos organizacionais para o desenvolvimento das atividades administrativas no Instituto de Natureza e Cultura.** 2023.

MENEZES, Jódia Ferreira Santos de Melo. **A importância da padronização dos processos administrativos para a eficiência da gestão pública: uma pesquisa-ação no município de Natal/RN.** 2025.

PEREIRA, Francisco Teixeira. **Soluções tecnológicas em segurança pública: contribuições para a administração pública.** 2025.

PEREIRA, Djair; ALENCAR, Paula Rodrigues. **Planejamento Estratégico: do clássico ao contemporâneo.** Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023.

ZACARIAS, Salvador *et al.* **O uso das plataformas digitais para a gestão da cultura organizacional.** E-Acadêmica, v. 5, n. 2, p. e0452546-e0452546, 2024.



Estratégias de Fortalecimento da Imagem e Relacionamento com Pacientes: Um Estudo em uma Clínica de Saúde no Município de Manaus

Strategies for Strengthening Image And Patient Relationship: A Study in a Health Clinic in the City of Manaus

Jeandrya de Oliveira Costa

Centro Universitário Ceuni Fаметro

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Centro Universitário Ceuni Fаметro

Resumo: O cenário atual do setor de saúde é marcado por mudanças significativas, principalmente devido ao aumento da concorrência e à forte influência das mídias digitais. Nesse contexto, torna-se essencial que as organizações não apenas ofereçam serviços de qualidade, mas também desenvolvam estratégias voltadas ao fortalecimento de sua imagem e ao relacionamento com os pacientes. A ausência de planejamento estratégico em marketing e a baixa presença digital podem comprometer a visibilidade da instituição, dificultando seu crescimento e a fidelização dos clientes. Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar a importância das estratégias de marketing e relacionamento com pacientes para o fortalecimento da imagem organizacional de uma clínica de saúde no município de Manaus. A pesquisa possui abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e análise organizacional. A partir da análise realizada, foram identificadas fragilidades e propostas ações voltadas à melhoria da comunicação, presença digital e relacionamento com pacientes, contribuindo para o desenvolvimento da organização.

Palavras-chave: marketing em saúde; relacionamento com pacientes; imagem organizacional; marketing digital; fidelização.

Abstract: The healthcare sector has undergone significant changes in recent years, mainly driven by increased competition and the growing influence of digital media. In this context, organizations must go beyond providing quality services and invest in strategies aimed at strengthening their institutional image and improving relationships with patients. The lack of structured marketing planning and a weak digital presence can negatively affect an organization's visibility, limiting its growth and reducing patient loyalty. Therefore, this study aims to analyze the importance of marketing strategies and patient relationship management in strengthening the organizational image of a healthcare clinic in the city of Manaus. This research adopts a qualitative approach, based on bibliographic review and organizational analysis. The findings revealed weaknesses in communication processes and digital presence, leading to the development of intervention proposals focused on improving patient experience, communication, and digital engagement. These actions are expected to contribute to the clinic's growth and consolidation in the market.

Keywords: healthcare marketing; patient relationship; organizational image; digital marketing; customer loyalty.

INTRODUÇÃO

O setor de saúde tem passado por mudanças importantes, impulsionadas pelo aumento da concorrência e pelo avanço das tecnologias digitais. Nesse contexto, as organizações precisam ir além da oferta de serviços de qualidade, adotando estratégias que fortaleçam sua presença no mercado e melhorem o relacionamento com os pacientes. A forma como a instituição se comunica e se posiciona influencia diretamente na escolha dos serviços, tornando a construção de uma imagem organizacional consistente um fator essencial.

Diante desse cenário, a ausência de estratégias de marketing e de presença digital pode comprometer a visibilidade e o crescimento das organizações, dificultando a captação e a fidelização de pacientes. Com base nisso, formula-se a seguinte problemática: de que forma a ausência de estratégias de marketing e presença digital impacta a expansão e a fidelização de pacientes em uma clínica de saúde no município de Manaus?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a importância das estratégias de fortalecimento da imagem organizacional e do relacionamento com pacientes. Como objetivos específicos, busca-se identificar falhas relacionadas ao marketing e à comunicação da clínica, analisar sua presença digital e propor ações estratégicas que contribuam para a melhoria da visibilidade e do relacionamento com os pacientes.

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, com abordagem qualitativa, sendo desenvolvida por meio de análise organizacional e observação da realidade da clínica. Este estudo está estruturado em três partes: a primeira apresenta o referencial teórico, a segunda aborda os procedimentos metodológicos e a terceira contempla a análise dos dados e as propostas de intervenção organizacional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Marketing em Saúde

Segundo Oliveira (2023), o marketing em saúde tornou-se uma ferramenta estratégica essencial para fortalecer a imagem organizacional e ampliar a competitividade das instituições de saúde, principalmente diante do avanço das tecnologias digitais e das mudanças no comportamento dos pacientes. Além disso, o autor destaca que a comunicação eficiente contribui diretamente para a construção da credibilidade das organizações.

Dessa forma, percebe-se que as organizações de saúde precisam investir em estratégias de comunicação mais eficientes, buscando não apenas divulgar seus serviços, mas também fortalecer o relacionamento com os pacientes e ampliar sua presença no mercado.

Conforme Prado *et al.* (2024), as mídias sociais exercem papel importante na aproximação entre instituições de saúde e usuários, contribuindo para a construção da confiança, fortalecimento da reputação organizacional e fidelização dos pacientes. O uso adequado dessas plataformas também favorece maior interação e proximidade com o público.

Nesse contexto, observa-se que a presença digital passou a influenciar diretamente a escolha dos serviços de saúde, já que muitos pacientes utilizam redes sociais e plataformas digitais para buscar informações e avaliar a qualidade do atendimento oferecido pelas organizações.

De acordo com Salgueiro (2023), o marketing digital nos serviços de saúde possibilita ampliar a visibilidade das instituições e desenvolver estratégias de comunicação mais eficientes, favorecendo o relacionamento com os pacientes e fortalecendo a competitividade organizacional.

Assim, entende-se que investir em marketing digital, produção de conteúdo e comunicação humanizada contribui significativamente para o crescimento das organizações de saúde, permitindo maior aproximação com os pacientes e fortalecimento da imagem institucional. Dessa forma, o marketing em saúde tornou-se indispensável para a consolidação das empresas no mercado atual.

Relacionamento com Pacientes e Fidelização

Segundo Ladislau *et al.* (2023), o relacionamento com pacientes está diretamente relacionado à construção de vínculos de confiança, credibilidade e proximidade, fatores que influenciam significativamente a fidelização e a permanência dos clientes nos serviços de saúde. Além disso, os autores destacam que estratégias de comunicação eficientes contribuem para experiências mais positivas no atendimento.

Dessa forma, percebe-se que o relacionamento com pacientes vai além da prestação de serviços, envolvendo também a qualidade da comunicação, o atendimento humanizado e a criação de experiências satisfatórias durante todo o processo de atendimento.

Conforme Giacomello, Fontana e Silva (2022), as interações digitais entre organizações de saúde e usuários possibilitam maior aproximação com o público, favorecendo a troca de informações e fortalecendo o relacionamento entre pacientes e instituições. O uso das redes sociais também permite uma comunicação mais rápida e acessível.

Nesse contexto, observa-se que a utilização das ferramentas digitais contribui para melhorar a comunicação organizacional e fortalecer os vínculos entre a clínica e os pacientes, favorecendo a confiança e a satisfação com os serviços oferecidos.

De acordo com Soares e Amorim (2021), estratégias de marketing digital e relacionamento contribuem para ampliar a fidelização dos pacientes, principalmente por meio da comunicação contínua e do fortalecimento da presença digital das organizações de saúde. Além disso, os autores ressaltam que essas estratégias auxiliam no aumento da competitividade organizacional.

Assim, entende-se que investir em relacionamento com pacientes e fidelização representa um diferencial competitivo importante para as instituições de saúde, contribuindo para o fortalecimento da imagem organizacional, melhoria da experiência dos pacientes e crescimento da organização no mercado.

Ferramentas de Gestão no Marketing Digital

As ferramentas de gestão possuem importante papel no planejamento organizacional, auxiliando na identificação de problemas, definição de prioridades e elaboração de estratégias mais eficientes. Segundo Augusto (2021), essas ferramentas permitem maior controle das atividades organizacionais e contribuem para tomadas de decisão mais assertivas.

No contexto do marketing digital, sua utilização torna-se ainda mais relevante, pois possibilita analisar cenários, identificar fragilidades organizacionais e estruturar ações voltadas ao fortalecimento da presença digital e do relacionamento com pacientes.

Análise SWOT

Segundo Ferreira e Silva (2022), a análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes no ambiente organizacional, permitindo uma visão mais ampla dos fatores internos e externos que influenciam o desempenho da empresa. Além disso, essa ferramenta possibilita compreender melhor o posicionamento organizacional diante do mercado e da concorrência.

Dessa forma, entende-se que a aplicação da análise SWOT contribui para identificar pontos que precisam ser melhorados e aspectos que podem ser potencializados dentro da organização, auxiliando no planejamento estratégico e na tomada de decisões mais eficientes. Sua utilização também favorece o desenvolvimento de estratégias mais alinhadas aos objetivos organizacionais.

Matriz GUT

Conforme Santos *et al.* (2021), a matriz GUT é utilizada para priorizar problemas organizacionais com base nos critérios de gravidade, urgência e tendência, permitindo definir quais situações necessitam de maior atenção dentro da empresa. A ferramenta auxilia na análise dos impactos que determinados problemas podem causar no funcionamento organizacional.

Nesse contexto, percebe-se que a utilização da matriz GUT auxilia na organização das demandas e no direcionamento das ações corretivas, favorecendo decisões mais assertivas e melhor aproveitamento dos recursos organizacionais. Além disso, contribui para o acompanhamento mais eficiente das prioridades estabelecidas pela gestão.

Técnica dos 5 Porquês

A técnica dos 5 porquês consiste em identificar a causa raiz de um problema por meio de questionamentos sucessivos. Segundo Augusto (2021), essa metodologia permite aprofundar a análise das situações até encontrar sua origem. Dessa maneira, a técnica contribui para uma compreensão mais detalhada das falhas e dificuldades enfrentadas pela organização. Além disso, favorece a análise crítica dos processos organizacionais e das possíveis causas dos problemas identificados.

Dessa forma, sua aplicação evita soluções superficiais, contribuindo para a resolução mais eficaz das falhas identificadas. Além disso, favorece a implementação de ações preventivas capazes de reduzir a ocorrência de problemas semelhantes no ambiente organizacional. Sua utilização também auxilia na melhoria contínua dos processos e no aumento da eficiência das atividades desenvolvidas pela empresa.

5W2H

Segundo Alves e Rocha (2022), o 5W2H é uma ferramenta utilizada para estruturar planos de ação organizacionais de forma clara e objetiva, auxiliando na definição das atividades, responsabilidades, prazos e recursos necessários para a execução das ações. Essa metodologia também proporciona maior controle sobre as etapas do planejamento organizacional. Além disso, contribui para a organização das tarefas de maneira mais eficiente e estratégica.

Dessa forma, entende-se que a utilização do 5W2H contribui para o planejamento mais organizado das estratégias organizacionais, facilitando a implementação das ações e o acompanhamento dos resultados obtidos pela empresa. Além disso, auxilia na melhoria da comunicação interna e na definição mais eficiente das responsabilidades de cada setor envolvido. Sua aplicação também favorece o controle das atividades e o monitoramento contínuo das ações planejadas.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza exploratória e abordagem qualitativa, tendo como foco a análise das estratégias de marketing e relacionamento com pacientes em uma clínica de saúde no município de Manaus. Segundo Pereira *et al.* (2022), a pesquisa qualitativa possibilita compreender fenômenos organizacionais a partir da interpretação da realidade observada, contribuindo para uma análise mais aprofundada das situações identificadas no ambiente empresarial.

A escolha pela abordagem qualitativa está relacionada à necessidade de analisar aspectos subjetivos, como percepção, comportamento e estratégias organizacionais, que não podem ser mensurados apenas de forma numérica. Conforme Silva e Andrade (2021), a pesquisa qualitativa permite compreender experiências e processos organizacionais a partir da observação e interpretação dos

dados coletados. Para a coleta de dados, utilizaram-se a observação organizacional e a análise dos processos internos da clínica, possibilitando identificar fragilidades e oportunidades de melhoria relacionadas ao marketing e ao relacionamento com pacientes. A partir das informações obtidas, foram propostas ações estratégicas voltadas ao fortalecimento da imagem organizacional, à melhoria da comunicação digital e à fidelização dos pacientes.

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A empresa objeto deste estudo é uma microempresa do segmento de saúde e reabilitação, atuando nas áreas de fisioterapia, terapia ocupacional e condicionamento físico. O objetivo da organização é oferecer atendimento humanizado e integrado, promovendo bem-estar, qualidade de vida e recuperação dos pacientes.

A empresa foi fundada na cidade de Manaus-AM, em 01 de dezembro de 2022, com a proposta de proporcionar serviços de saúde de forma acolhedora e especializada, buscando consolidar-se como referência em atendimento integrado no mercado local.

A instituição está localizada no bairro Alvorada, em Manaus-AM, contando com estrutura voltada para atendimentos clínicos e atividades de reabilitação. Seu horário de funcionamento ocorre de segunda-feira a sexta-feira, das 08h às 17h.

A organização possui uma equipe multidisciplinar composta por aproximadamente 5 colaboradores, entre profissionais da área da saúde e do setor administrativo, seguindo uma estrutura funcional simples e organizada.

RESULTADO E DISCUSSÕES

A partir da entrevista realizada com a equipe administrativa e profissionais da clínica, juntamente com a observação organizacional desenvolvida durante a pesquisa, foram identificadas algumas problemáticas relacionadas ao fortalecimento da imagem organizacional e ao relacionamento com pacientes.

Com base nas informações coletadas, utilizou-se a análise SWOT para demonstrar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças encontrados na organização, conforme apresentado no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Matriz SWOT.

Forças (S)	Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none"> Atendimento humanizado e diferenciado 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura física limitada
<ul style="list-style-type: none"> Equipe multidisciplinar qualificada 	<ul style="list-style-type: none"> Pouco investimento em marketing digital
<ul style="list-style-type: none"> Boa reputação local 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos financeiros restritos

Forças (S)	Fraquezas (W)
• Ambiente acolhedor	• Dependência de atendimentos presenciais
• Oportunidades (O)	Ameaças (T)
• Crescimento da área de saúde e reabilitação	• Concorrência local acirrada
• Parcerias com planos de saúde e empresas	• Instabilidade econômica
• Valorização da saúde preventiva	• Custos de manutenção elevados

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

Conforme o quadro 1, a clínica apresenta importantes pontos fortes relacionados à qualidade do atendimento e à qualificação de sua equipe profissional. Além disso, fatores como ambiente acolhedor e boa reputação local fortalecem a imagem da empresa no mercado. Entretanto, as fraquezas identificadas demonstram a necessidade de melhorias nos processos organizacionais, principalmente em relação ao marketing digital, investimentos financeiros e expansão da estrutura física.

A partir dos problemas identificados, foi utilizada a ferramenta matriz GUT, permitindo que a organização tivesse uma visão mais clara sobre as prioridades relacionadas aos problemas encontrados, conforme demonstrado na tabela 1 abaixo. Dessa forma, a ferramenta contribuiu para a definição das situações que necessitam de atenção imediata, auxiliando no direcionamento das ações corretivas e no planejamento organizacional.

Tabela 1 – Matriz GUT.

Problema	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Pouco Investimento em marketing digital	5	5	5	125	1º
Dependência de atendimentos presenciais	5	4	4	80	2º
Estrutura física limitada	4	4	4	64	3º
Recursos financeiros restritos	4	3	4	48	4º

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

De acordo com a Tabela 1, a clínica apresenta como principal prioridade o pouco investimento em marketing digital, fator que compromete sua presença online e dificulta a divulgação dos serviços oferecidos. Em seguida, destaca-se a dependência de atendimentos presenciais, situação que limita a ampliação do relacionamento com pacientes e reduz as possibilidades de expansão da empresa. Além disso, esses fatores podem impactar diretamente a competitividade da clínica diante das demais empresas do segmento de saúde.

Diante da análise realizada, foi utilizada a ferramenta dos Cinco Porquês com o objetivo de identificar as causas raiz dos problemas encontrados e propor soluções mais efetivas para a organização. A aplicação dessa metodologia permitiu aprofundar a análise das dificuldades identificadas, contribuindo para uma compreensão mais

detalhada dos fatores que influenciam os problemas organizacionais. Dessa forma, tornou-se possível desenvolver estratégias mais adequadas para minimizar as falhas encontradas e melhorar os processos internos da clínica.

Quadro 2 - Cinco Porquês.

Causa	1º Porquê	2º Porquê	3º Porquê	4º Porquê	5º Porquê	Contramedida
Pouco investimento em marketing digital	A clínica possui baixa divulgação online	Não existe planejamento estratégico de marketing	Não há profissional responsável pela área	A gestão prioriza apenas os atendimentos internos		Contratar profissional ou agência especializada em marketing
Dependência de atendimentos presenciais	Os atendimentos acontecem apenas presencialmente	A clínica não utiliza ferramentas digitais de relacionamento	Não há investimento em tecnologia de comunicação	O modelo atual ainda é tradicional		Implantar canais digitais de relacionamento com pacientes
Estrutura física limitada	O espaço atual não atende toda a demanda	Houve aumento da procura pelos serviços	A clínica não passou por expansão estrutural	Os recursos financeiros são limitados		Planejar ampliação gradual da estrutura física
Recursos financeiros restritos	A empresa possui limitações de investimento	Existe dependência do faturamento mensal	Os custos operacionais são elevados	A clínica ainda está em crescimento		Desenvolver planejamento financeiro estratégico

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

Conforme demonstrado no Quadro 2, as causas raízes dos problemas estão diretamente relacionadas à ausência de planejamento estratégico, ao baixo investimento em marketing digital e às limitações estruturais e financeiras. Diante disso, torna-se necessária a implementação de ações voltadas à melhoria da comunicação organizacional, ao fortalecimento da presença digital e ao aprimoramento do relacionamento com pacientes.

PLANEJAMENTOS DA PROPOSTA

Para as propostas de melhorias relacionadas aos problemas encontrados na ferramenta dos Cinco Porquês, utilizou-se a ferramenta 5W2H, permitindo estruturar as ações de forma objetiva e clara, por meio das seguintes questões: o que será feito? Por quê? onde? quando? Quem será responsável? Como será realizado? E quanto custará?

Quadro 3 - Ferramenta 5W2H.

O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Contratar profissional de marketing digital	Melhorar a presença digital da clínica e ampliar a divulgação dos serviços	Na clínica	Início: 02/06/2026 Fim: 30/06/2026	Gestão administrativa	Contratação de profissional especializado	R\$ 2.500,00
Criar estratégias de divulgação nas redes sociais	Aumentar a visibilidade da clínica e atrair novos pacientes	Redes sociais da clínica	Início: 05/06/2026 Fim: contínuo	Responsável pelo marketing	Planejamento e produção de conteúdos digitais	R\$ 800,00
Implantar canais digitais de relacionamento	Melhorar a comunicação e fidelização dos pacientes	Na clínica	Início: 10/06/2026 Fim: contínuo	Equipe administrativa	Utilização de WhatsApp Business e redes sociais	R\$ 300,00
Desenvolver planejamento financeiro e estrutural	Melhorar os investimentos e o crescimento organizacional	Na clínica	Início: 15/06/2026 Fim: 30/07/2026	Gestão financeira	Organização de metas e controle financeiro	R\$ 0,00

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

Diante do diagnóstico realizado com auxílio da ferramenta 5W2H, observou-se que a clínica necessita investir em estratégias de comunicação digital, relacionamento com pacientes e planejamento organizacional para fortalecer sua imagem no mercado e ampliar sua competitividade. As propostas apresentadas possuem como objetivo contribuir para melhorias contínuas nos processos organizacionais e no atendimento oferecido aos pacientes.

RESULTADOS ESPERADOS

Com base nos resultados analisados, espera-se que a clínica fortaleça sua presença digital e desenvolva estratégias mais eficientes de relacionamento com pacientes, contribuindo para a melhoria da comunicação organizacional e o fortalecimento da imagem institucional. Além disso, espera-se que a empresa amplie sua interação com o público por meio das plataformas digitais, aumentando a credibilidade e o reconhecimento da marca no mercado.

Nesse contexto, estima-se que as ações propostas possibilitem aumento da visibilidade da clínica, ampliação da captação de pacientes e fortalecimento da fidelização, por meio de atendimentos mais organizados, maior proximidade com os pacientes e melhoria na divulgação dos serviços oferecidos. Dessa forma, acredita-se que a clínica poderá proporcionar maior satisfação aos pacientes e melhorar a qualidade do relacionamento estabelecido com o público atendido.

Outro resultado esperado refere-se ao crescimento organizacional da empresa, possibilitando melhorias estruturais e aumento da competitividade diante da concorrência local, contribuindo para o desenvolvimento e consolidação da clínica no mercado de saúde. Espera-se ainda que essas melhorias favoreçam o alcance de novos públicos e fortaleçam a posição da empresa no segmento em que atua.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi analisar a importância das estratégias de fortalecimento da imagem organizacional e do relacionamento com pacientes em uma clínica de saúde localizada no município de Manaus, demonstrando como as ações de marketing e comunicação podem impactar diretamente o crescimento da organização e a fidelização dos pacientes.

A pesquisa permitiu identificar que a clínica possui importantes pontos fortes relacionados ao atendimento humanizado, à qualificação profissional e à boa reputação local. Entretanto, também foram encontradas fragilidades relacionadas ao baixo investimento em marketing digital, limitações estruturais e ausência de planejamento estratégico voltado à comunicação organizacional.

Dessa forma, observou-se que o fortalecimento da presença digital e a implementação de estratégias de relacionamento com pacientes são fundamentais para ampliar a visibilidade da clínica e fortalecer sua posição no mercado de saúde.

Na atualidade, as organizações precisam investir constantemente em comunicação digital e relacionamento com clientes, uma vez que os pacientes possuem acesso rápido às informações e buscam não apenas qualidade nos serviços oferecidos, mas também experiências positivas durante todo o atendimento.

Nesse contexto, conclui-se que as estratégias propostas poderão contribuir significativamente para o crescimento organizacional da clínica, a melhoria da experiência dos pacientes e o fortalecimento da imagem institucional, favorecendo sua consolidação no mercado e ampliando suas possibilidades de desenvolvimento futuro.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mariana; ROCHA, Felipe. **Planejamento estratégico e ferramenta 5W2H nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2022.

AUGUSTO, José. **Ferramentas da qualidade aplicadas à gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2021.

FERREIRA, Lucas; SILVA, Patrícia. Análise SWOT aplicada à gestão estratégica empresarial. **Revista Gestão Organizacional**, v. 18, n. 2, 2022.

GIACOMELLO, Cintia Paese; FONTANA, Isabele; SILVA, Scheila de Ávila e. **As interações entre usuários e uma operadora de saúde mediados por uma rede social digital**. AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, Curitiba, v. 11, 2022.

LADISLAU, Alice da Silva *et al.* A importância do marketing de relacionamento em uma empresa no setor de saúde e estética da cidade de Manaus. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 5, 2023.

OLIVEIRA, Bruno Silva de. Conceitos e percepções sobre o marketing digital nos hospitais: um estudo de revisão de literatura. **Monumenta – Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 5, p. 79–86, 2023.

PEREIRA, Ana *et al.* **Metodologia científica aplicada às pesquisas qualitativas**. Rio de Janeiro: LTC, 2022.

PRADO, Noélia Pereira *et al.* O papel das mídias sociais nos relacionamentos na área de saúde: o usuário como cocriador de valor. **ReMark – Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 1081–1148, 2024.

SALGUEIRO, Anna Gabriella Marins Miranda. **Marketing digital: uma revisão integrativa sobre o impacto e os desafios das redes sociais no mercado odontológico**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2023.

SANTOS, Ricardo *et al.* Aplicação da matriz GUT na priorização de problemas organizacionais. **Revista Administração em Foco**, v. 13, n. 1, 2021.

SILVA, Camila; ANDRADE, Juliana. **Pesquisa qualitativa e análise organizacional contemporânea**. São Paulo: Saraiva, 2021.

SOARES, Evania da Silva; AMORIM, Patrícia Brandão. A elaboração de um plano de marketing digital para uma clínica de fisioterapia: um estudo de caso. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**, v. 2, n. 10, 2021.



Estratégias de Marketing Voltadas para Microempresa: Um Estudo Aplicado no Mercadinho Popular, no Município de Parintins-AM

Marketing Strategies for a Microenterprise: An Applied Study at Mercadinho Popular in the Municipality of Parintins, Amazonas

Shirliane Vitória Aleixo de Paiva

Centro Universitário Fаметro

Tâmila de Souza Vieira

Centro Universitário Fаметro

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Profª. Orientadora

Resumo: Este estudo apresenta o diagnóstico organizacional desenvolvido na empresa Mercadinho Popular, uma empresa atuante no setor de comércio varejista de mercadorias em geral no município de Parintins – Am. Durante o estudo, identificou-se que o marketing é a área mais crítica, devido à baixa presença digital, investimento em marketing insuficiente e fidelização de clientes fraca. Assim, teve-se como pergunta-problema: Como a falta de estratégias estruturadas de marketing digital e comunicação alinhada afeta a visibilidade, seu poder de atrair/fidelizar clientes e a concorrência da empresa no mercado? O objetivo geral deste estudo foi formular estratégias de marketing que irão aumentar o alcance da empresa, fortalecer seu posicionamento no mercado e obter e fidelizar novos clientes. Esta pesquisa define-se como estudo de caso exploratório, de abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas informais com a proprietária e funcionários, com observação direta na empresa e com avaliação apoiada em ferramentas gerenciais como matriz SWOT, matriz GUT, método dos 5 Porquês e o método 5W2H. As conclusões demonstraram que adotar medidas básicas de marketing contribuirá para ampliar o alcance da empresa, a fim de consolidar sua marca, bem como fidelizar e conquistar clientes. Portanto, conclui-se que investir em estratégias de marketing fortes, aptas para integrar estratégias digitais e presenciais, ampliará a visibilidade da empresa, fortalecerá seu posicionamento no comércio local, obterá novos clientes, assegurando assim um maior diferencial competitivo.

Palavras-chave: marketing; estratégias de marketing; microempresa; fidelização de clientes.

Abstract: This study presents the organizational diagnosis developed at Mercadinho Popular, a company operating in the retail trade of general merchandise in the municipality of Parintins-Am. During the study, it was identified that marketing is the most critical area due to low digital presence, insufficient investment in marketing, and weak customer loyalty. Thus, the research question was: How does the lack of structured digital marketing strategies and aligned communication affect the visibility, its power to attract/retain customers, and the company's competitiveness in the market? The overall objective of this study was to formulate marketing strategies that would increase the company's reach, strengthen its market positioning, and obtain and retain new customers. This research is defined as an exploratory case study, with a qualitative approach, involving informal interviews with the owner and employees, direct

observation in the company, and evaluation supported by management tools such as the SWOT matrix, the GUT matrix, the 5 Whys method, and the 5W2H method. The findings demonstrated that adopting basic marketing measures will contribute to expanding the company's reach, consolidating its brand, and building customer loyalty and acquisition. Therefore, it is concluded that investing in strong marketing strategies, capable of integrating digital and in-person strategies, will increase the company's visibility, strengthen its position in the local market, and attract new customers, thus ensuring a greater competitive advantage.

Keywords: marketing; marketing strategies; micro-enterprise; customer loyalty.

INTRODUÇÃO

Atualmente, a elevada concorrência no setor varejista tem requerido das organizações, independentemente de seu tamanho, a implementação de medidas estratégicas que possam contribuir para a sua continuidade e evolução no ambiente econômico. Nesse sentido, percebe-se que o marketing é um instrumento fundamental em uma empresa, pois possibilita a detecção de possibilidades, a consolidação da empresa no mercado e o desenvolvimento de vantagens competitivas. Com isto, a sua aplicação se torna relevante, pois com um marketing forte e bem estruturado a empresa tende a ampliar a sua visibilidade e a evoluir de maneira firme e responsável.

Com base no diagnóstico desenvolvido na empresa, evidenciaram-se carências críticas relacionadas ao marketing, como a baixa presença digital, investimento em marketing insuficiente e fidelização de clientes fraca, aspectos que influenciam de maneira direta a eficiência e a evolução da empresa. Deste modo, formulou-se a seguinte pergunta-problema: Como a falta de estratégias estruturadas de marketing digital e comunicação alinhada afeta a visibilidade, seu poder de atrair/fidelizar clientes e a concorrência da empresa no mercado?

A pesquisa justifica-se em razão da necessidade de apresentar ações viáveis e eficazes, a fim de otimizar a visibilidade, conquistar novos clientes, se firmar no mercado da região e assegurar um vínculo maior e claro com a comunidade. Este estudo tem como objetivo geral: propor estratégias de marketing, as quais irão ampliar o alcance da empresa, fortalecer seu posicionamento no mercado e melhorar o método de obter e fidelizar clientes. Sendo seus objetivos específicos: detectar e entender as principais carências no marketing da empresa, analisar o tipo e o hábito dos clientes, sugerir ações de marketing de valor acessível e definir medidas estratégicas para elevar a comercialização e a fidelização.

Este estudo define-se como um estudo de caso exploratório, de abordagem qualitativa. Foram aplicadas entrevistas informais com a proprietária e funcionários e observação direta, com a finalidade de compreender de maneira minuciosa os fatores particulares do estado real da organização. E como complemento, aplicou-se a matriz SWOT, a matriz GUT, o método dos 5 Porquês e o método 5W2H, como apoio para se fazer uma avaliação detalhada das informações obtidas.

A pesquisa foi estruturada em 5 partes: a fundamentação teórica, que trata dos conceitos principais do assunto estudado; a metodologia, que abrange os procedimentos metodológicos utilizados e a caracterização do objeto de pesquisa; os resultados/discussões e planejamento da proposta; os resultados esperados e, por fim, as considerações finais com as conclusões e sugestões do estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Marketing

De acordo com Kotler e Keller (2021), o marketing é uma abordagem social e gerencial que possibilita que indivíduos e organizações atendam às suas necessidades e desejos mediante a criação de oferta de produtos e serviços que geram valor para o público-consumidor. De maneira semelhante, impulsiona o progresso.

Com base nessa definição, constata-se que o marketing desempenha uma função importante no funcionamento das organizações, pois proporciona uma compreensão mais nítida das organizações e da percepção de seus consumidores, resultando no atendimento mais preciso de suas necessidades. Além disso, o marketing colabora por meio da formulação de planos e ações que viabilizam a oferta de produtos e serviços apropriados ao público-alvo, ampliando as probabilidades de sucesso.

Segundo Las Casas (2020), o marketing tem a responsabilidade de orientar as escolhas corporativas, possibilitando que as empresas orientem suas iniciativas para o mercado e para as expectativas do público-alvo. Sendo indispensável para o desenvolvimento das empresas e para a consecução de resultados superiores.

Nesse sentido, verifica-se que o marketing auxilia as organizações na tomada de decisões mais conscientes e planejadas, minimizando perigos e otimizando o desempenho de suas atividades internas. Quando bem executado, o marketing serve como um recurso que possibilita que a empresa monitore as transformações do mercado e identifique possibilidades para agir de modo benéfico e atender às necessidades dos clientes.

Conforme Chiavenato (2020), o marketing apresenta como uma de suas principais funções desenvolver e garantir uma relação consistente com seu público-alvo, com a finalidade de corresponder às suas expectativas e estimular a satisfação do consumidor. Sendo assim, o marketing colabora para o contentamento do público e para o reconhecimento da empresa no setor em que atua.

Diante disso, constata-se que o marketing não se restringe apenas à comunicação ou à comercialização, mas também envolve o estabelecimento de conexões sólidas com os clientes. Quando a empresa se dedica a atender bem e entender as necessidades dos seus clientes, ela eleva as possibilidades de lealdade e reforça sua reputação no mercado. Logo, o marketing colabora para a construção de vínculos consistentes entre a organização e seus clientes.

Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing possuem uma função relevante no crescimento de microempresas, visto que possibilitam a ampliação da visibilidade da empresa, aumentam seu poder de conquistar e fidelizar novos clientes e asseguram uma presença firme no mercado. A adoção de práticas estruturadas possibilita que estas empresas se estabeleçam de maneira eficiente, utilizando as oportunidades existentes e lidando de forma direta com as dificuldades do cenário econômico (Sebrae, 2022).

Assim, constata-se que a aplicação correta e clara de estratégias de marketing colabora efetivamente para a eficiência das microempresas, pois permite uma relação mais próxima com os consumidores e impulsiona uma posição no mercado ampla. Pois, independentemente de contar com recursos meramente reduzidos, a utilização pensada do marketing fomenta o progresso e o fortalecimento do negócio.

Em conformidade com Garcia *et al.* (2023), adaptar e personalizar as estratégias de marketing junto às particularidades de cada segmento facilita que as organizações adequem suas medidas, consoante os aspectos do ramo em que exercem seu trabalho. Logo, se tornam aptos a formar ações eficientes, que auxiliem de modo efetivo as carências dos consumidores e colaborem para o progresso e otimização da vantagem competitiva.

Perante o exposto, entende-se que não há apenas uma estratégia que aja de forma eficaz e seja viável para as empresas, sendo importante ponderar as particularidades de cada setor e dos clientes assistidos. Por isso, logo que a empresa adequa suas práticas de marketing ao seu estado real, eleva suas possibilidades de alcançar resultados satisfatórios, firmar seu posicionamento no mercado e se sobressair diante da competitividade do cenário mercadológico.

Conforme Oliveira (2025), a formulação e implementação de estratégias de marketing são primordiais para o desempenho satisfatório das empresas, visto que auxiliam no estabelecimento de objetivos, no direcionamento das medidas e na melhora contínua da performance da empresa no mercado, culminando na consecução de resultados positivos e pertinentes, integrados às necessidades do público-consumidor.

Com base nisso, percebe-se que a utilização correta das estratégias de marketing é indispensável para direcionar a tomada de decisão da organização, bem como alinhar suas práticas no ambiente mercadológico. Pois, estas estratégias, se bem elaboradas e implementadas adequadamente, culminarão em impactos eficazes para a empresa, vantagens competitivas consistentes e avanço contínuo e sólido no decorrer do tempo.

Ferramentas de Gestão

Matriz SWOT

Segundo Portes Filho (2026), a análise SWOT é uma ferramenta fundamental para o planejamento estratégico das empresas. Por meio dela, é factível efetuar uma

avaliação dos fatores internos e externos que impactam diretamente a eficiência da organização. Esse instrumento auxilia no entendimento do ambiente em que a empresa está inserida, sendo também relevante para contextos marcados por transformações e inovações.

Com base nisso, percebe-se que a aplicação dessa análise contribui de maneira relevante para uma avaliação detalhada, transparente e objetiva da empresa. Ao examinar os fatores internos e externos, a ferramenta permite-nos ter uma percepção total do cenário organizacional, auxiliando nas decisões estratégicas e certas e contribuindo para a adequação da organização perante as modificações e para a busca por excelentes resultados.

Matriz GUT

Conforme Cevada e Dammy-Benedetti (2022), a matriz GUT corresponde a um instrumento importante para estabelecer prioridades diante dos problemas existentes em uma empresa. Mediante a análise dos critérios de gravidade, urgência e tendência, torna-se possível examinar o impacto de qualquer situação. Esse recurso permite organizar as demandas de maneira sistematizada e ainda coopera para a identificação de fragilidades que exigem atenção imediata, favorecendo, assim, a implantação de medidas assertivas e direcionadas.

Dessa forma, assimila-se que a matriz GUT possui elevada importância para as organizações, pois auxilia na priorização das demandas presentes no ambiente interno organizacional. Ao possibilitar uma análise detalhada e abrangente dos problemas, ela favorece a tomada de decisões claras e objetivas, além de orientar ações, colaborando para uma gestão eficiente ao direcionar atenção aos aspectos que requerem maior cuidado.

5 Porquês

Ueda (2023) assegura que a técnica dos 5 porquês é utilizada para investigar as origens de um problema de maneira criteriosa. Através de questionamentos sucessivos, busca-se compreender o ocorrido e os fatores que levaram à situação. Essa metodologia possibilita identificar a causa raiz do problema e, com base nisso, desenvolver e definir ações corretivas e eficientes, com o propósito de auxiliar na prevenção de falhas e na melhoria contínua.

Assim, nota-se que a técnica dos 5 porquês é necessária para uma apuração aprofundada dos problemas nas organizações. Ao analisar a causa raiz, torna-se possível evitar soluções superficiais e pouco eficazes. Além disso, contribui de maneira consistente para o aprimoramento contínuo dos processos internos e para a prevenção de problemas futuros, otimizando o desempenho organizacional.

5W2H

Segundo Melônio (2023), a matriz 5W2H constitui um instrumento amplamente empregado na gestão da qualidade, devido à sua simplicidade e eficiência. Essa ferramenta pode ser aplicada como um plano de ação voltado à execução de

projetos e ao alcance de objetivos de curto prazo. Ademais, sua utilização não se resume a uma única situação, podendo ser adaptada a distintos cenários e períodos, analisando fatores internos e externos da organização.

Dessa maneira, entende-se que essa ferramenta é de grande relevância para estruturar e desenvolver planos de ação eficazes dentro da empresa. Seu uso facilita o entendimento dos estágios de um projeto, tornando sua implementação mais clara e precisa. Além disso, possibilita a efetivação de uma análise consistente da realidade organizacional, garantindo decisões firmes e alinhadas às metas estabelecidas.

METODOLOGIA

Consiste em um estudo de caso exploratório, por possibilitar uma análise aprofundada da situação real da empresa estudada. Segundo Yin (2021), o estudo de caso é um método adequado para compreender fenômenos complexos dentro de seu contexto real, possibilitando explorar variáveis que dificilmente poderiam ser isoladas em outros tipos de pesquisa. Por conseguinte, percebeu-se o quanto esse procedimento metodológico foi relevante para analisar de forma aprofundada o cenário real da empresa investigada, pois, assim, foi viável compreender sua realidade interna, analisando todos os fatores relacionados, até os mais complexos de isolar.

A pesquisa foi de abordagem qualitativa, direcionada para avaliação e entendimento dos fatores avaliados. Conforme Creswell (2021), este tipo de abordagem busca analisar significados, percepções e experiências, privilegiando a profundidade das informações em detrimento da quantificação dos dados. Esta abordagem mostrou-se apropriada e útil no decorrer do estudo desenvolvido na organização, pois permitiu entender de maneira minuciosa os elementos organizacionais presentes na empresa.

O levantamento de informações foi realizado por meio de entrevistas informais e observação direta. As entrevistas informais foram aplicadas com a proprietária e funcionários, nos dando uma maior profundidade, permitindo compreender fatores particulares do cenário da organização, assegurando uma visão ampla, ajustando informações objetivas e análises qualitativas. Também, utilizou-se como ferramenta técnica a observação direta, na qual pôde-se fazer a análise de forma completa da parte interna da empresa, compreendendo seu funcionamento, estrutura, atividades executadas internamente e a detecção de potencialidades e fragilidades. E como complemento, o estudo contou com o apoio de ferramentas gerenciais como a matriz SWOT, a matriz GUT, o método dos 5 Porquês e o método 5W2H, para se fazer uma avaliação mais detalhada das informações obtidas durante a pesquisa realizada.

Caracterização do Objeto de Pesquisa

O Mercadinho Popular é uma empresa que atua no setor de comércio varejista de mercadorias em geral. Foi fundado em 29 de novembro de 1989, na Rua Maués, nº 1162, no bairro de Nossa Senhora de Nazaré, no município de Parintins-Am, tendo como objetivo inicial ofertar produtos de gêneros alimentícios à comunidade local.

A empresa veio para o mercado para suprir as carências do público-consumidor, com produtos de ótima qualidade e preço acessível. Inicialmente, a empresa trabalhava somente com produtos de gêneros alimentícios, porém, ao longo dos anos e diante do comércio mudando a todo momento, começou a ofertar produtos de limpeza, cosméticos, materiais escolares e utensílios domésticos para o lar, tornando-se uma boa alternativa para realizar compras, facilitando o dia a dia da comunidade com sua variedade de produtos.

Atualmente, o Mercadinho Popular está entre os comércios mais conhecidos entre os bairros de Palmares, Nossa Senhora de Nazaré e São Vicente, por seu atendimento eficaz e pela diversidade de serviços que são ofertados pelo empreendimento para o consumidor local. A organização dispõe de 7 funcionários contando com os gestores, sendo composta por gerente, gerente financeiro, contador e atendentes, e seu funcionamento é de segunda a domingo, sendo de segunda a sábado nos horários de 07h às 19h e no domingo nos horários de 07h às 12h.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio de entrevistas informais com a proprietária e os funcionários da empresa, observação direta e com a aplicação da matriz SWOT como instrumento para analisar as informações obtidas, pôde-se detectar necessidades, apresentadas no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Matriz SWOT.

Interna	<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização estratégica; - Uma diversidade de produtos; - Atendimento rápido e relacionamento próximo com os clientes. 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baixa presença digital; - Investimento em marketing insuficiente; - Fidelização de clientes fraca.
Externa	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescente valorização do comércio local; - Uso de redes sociais para divulgação e promoções; - Demanda por praticidade; - Parcerias com fornecedores locais. 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência de supermercados de grande porte; - Variações econômicas; - Aumento de preços de fornecedores; - Mudanças nos hábitos de consumo.

Fonte: Elaborada pelas autoras (2026).

Consoante o Quadro 1, a empresa apresenta um bom e razoável número de forças e oportunidades, que possibilita à empresa crescimento e consolidação estratégica no mercado. Quanto às fraquezas e ameaças, deve-se ter um cuidado e atenção maiores, para que assim seja viável reduzir riscos e sustentar sua competitividade.

A partir dos problemas constatados, utilizou-se a matriz GUT, de forma que a empresa pudesse ter uma percepção maior e aprofundada das fraquezas, assim podendo resolvê-los conforme a gravidade, urgência e tendência, mediante a tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Matriz GUT.

Fraquezas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Fidelização de clientes fraca	5	5	4	100	1º
Baixa presença digital	4	4	5	80	2º
Investimento em marketing insuficiente	3	3	4	36	3º

Fonte: Elaborada pelas autoras (2026).

Conforme a Tabela 1, observou-se que a organização possui três prioridades, sendo a primeira e principal a fidelização de clientes fraca, que requer um cuidado maior por ser seu problema mais urgente, a segunda, a baixa presença digital, e a terceira, o investimento em marketing insuficiente.

Mediante o que foi apresentado, foi aplicada a técnica dos 5 porquês para realizar uma análise consistente e apontar a causa raiz dos problemas existentes na empresa e, dessa forma, desenvolver medidas estratégicas.

Quadro 2 - 5 Porquês.

Problemática	1º por quê?	2º por quê?	3º por quê?	4º por quê?	5º por quê?	Contramedida
Fidelização de clientes fraca	Porque não há estratégias de relacionamento	Porque há pouco uso do marketing	Porque a presença digital é baixa	Porque falta investimento	Porque marketing não é prioridade	Criar ações de fidelização e marketing digital
Baixa presença digital	Porque não usa redes sociais	Porque não há planejamento digital	Porque falta conhecimento	Porque não há capacitação	Porque não é prioridade	Atuar nas redes sociais com planejamento
Investimento em marketing insuficiente	Porque poucos recursos são destinados	Porque não há planejamento financeiro	Porque outras áreas são prioridades	Porque não se vê retorno	Porque falta visão estratégica	Definir orçamento para marketing

Fonte: Elaborada pelas autoras (2026).

Com base na análise realizada, observa-se que os problemas identificados estão diretamente relacionados à ausência de planos estratégicos de marketing, à baixa utilização de ferramentas digitais e à limitação de investimentos na área. Esses fatores impactam negativamente a visibilidade da empresa, além da sua capacidade de atrair e fidelizar clientes. Dessa forma, torna-se fundamental a implementação

de estratégias de marketing estruturadas, aliada à utilização de ferramentas digitais e à destinação adequada de recursos, visando fortalecer o posicionamento da organização no mercado e garantir sua competitividade.

Planejamento da Proposta

Para o planejamento das propostas de intervenção, foi aplicada a ferramenta 5W2H, a fim de estruturar ações voltadas à melhoria do marketing da empresa, tendo em vista as fragilidades identificadas, como a baixa presença digital, a fidelização de clientes fraca e o investimento insuficiente em marketing.

Quadro 3 - 5W2H.

O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Desenvolver estratégias de fidelização	Fortalecer o relacionamento e aumentar a retenção de clientes	Mercadinho Popular	Em até 30 dias	Gestora	Implantação de promoções, atendimento personalizado e ações de relacionamento	R\$ 200,00 (estimado)
Melhorar a presença digital da empresa	Aumentar a visibilidade e atrair novos clientes	Redes sociais da empresa	Em até 15 dias	Gestora e funcionários	Criação de perfis, divulgação de produtos e interação com clientes	Sem custo
Ampliar o investimento em marketing	Fortalecer o posicionamento e a competitividade no mercado	Mercadinho Popular	Em até 60 dias	Gestora	Planejamento de ações promocionais e definição de orçamento para marketing	R\$1000,00 (estimado)

Fonte: Elaborada pelas autoras (2026).

Assim sendo, as melhorias sugeridas estão diretamente relacionadas às necessidades identificadas no diagnóstico organizacional, especialmente quanto ao fortalecimento do marketing da empresa. A adoção dessas medidas tende a ampliar a visibilidade do Mercadinho Popular, melhorar a relação com os clientes e contribuir para a fidelização e atração de novos consumidores, fortalecendo sua posição no mercado local.

RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação das propostas apresentadas, espera-se que a empresa apresente melhorias no seu desempenho, principalmente no que diz respeito à relação com os clientes. A implementação de estratégias de fidelização pode contribuir para elevar a satisfação e para que os consumidores retornem de forma assídua.

Também, o aprimoramento da presença digital tende a expandir a visibilidade da organização, viabilizando que mais pessoas conheçam seus produtos e serviços. A utilização das redes sociais pode possibilitar a comunicação com os clientes e ajudar na divulgação do negócio.

Quanto ao investimento em marketing, espera-se que a organização consiga se destacar mais no mercado local, tornando-se mais competitiva. Assim sendo, as medidas propostas podem contribuir para a evolução da empresa e para um aperfeiçoamento consistente de seus resultados no decorrer do tempo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como escopo a avaliação de estratégias de marketing desenvolvidas em uma microempresa do setor varejista, possibilitando entender a importância do marketing para o progresso, consolidação e diferencial competitivo da empresa. O estudo foi realizado perante a detecção de necessidades vinculadas à baixa presença digital, investimento em marketing insuficiente e fidelização de clientes fraca, aspectos que influenciam de maneira direta a performance e os resultados da organização.

Perante o exposto, os objetivos da pesquisa foram discutidos no decorrer da pesquisa, especialmente quanto à avaliação das estratégias de marketing usadas pela organização e ao estabelecimento de medidas capazes de colaborar para a expansão de sua visibilidade, seu relacionamento com o público-consumidor e para sua posição no mercado. A pergunta-problema procurou assimilar como o marketing consegue auxiliar no desempenho e na consolidação da empresa investigada.

Conforme os dados obtidos nas avaliações efetuadas, foi viável responder à pergunta-problema, visto que se percebeu que a adoção de estratégias de marketing consistentes pode colaborar de forma significativa com o progresso da organização, aumentar a presença da marca, fortalecer sua competitividade e fidelizar novos clientes. Assim, compreende-se que os objetivos sugeridos foram atingidos, visto que o estudo possibilitou detectar os problemas centrais enfrentados pela empresa e demonstrar ações viáveis direcionadas para a consecução de bons resultados.

Desta forma, constata-se que o marketing exerce uma função essencial no crescimento das microempresas, principalmente em um cenário progressivamente mais concorrido e tecnológico. Também ressalta-se a relevância de investir em planos estratégicos digitais, de divulgar a imagem da empresa e de fortalecer o vínculo com os clientes como maneiras de assegurar bons resultados e estabilidade no cenário mercadológico. Assim, sugere-se que futuros estudos investiguem pesquisas sobre estratégias de marketing digital em microempresas, considerando as contínuas variações nos modos dos consumidores e nas perspectivas do mercado.

REFERÊNCIAS

- CEVADA, Luana Zanini; DAMMY-BENEDETTI, Patrícia de Carvalho. Uso da matriz de priorização (Matriz GUT) como aliada em auditorias. **Revista Científica Unilago**, [S.l.], v.1, n.1, 2022. Disponível em: <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/591>. Acesso em: 14 de abr. 2026.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Atlas, 2020.
- CRESWELL, J. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 5. ed. Los Angeles: Sage, 2021.
- GARCIA, Lucas Jorge; JUNIOR, Galdenoro Botura; DA SILVA, João Carlos Riccó Plácido. Inovação e estratégia de marketing: uma revisão sistemática. **International Journal of Innovation**, v.11, n.3, p. e23150-e23150, 2023.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2021.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2020.
- MELÔNIO, Eula Pereira Moura. **Ferramenta 5W2H: a importância do plano de ação para tomadas de decisão no empreendedorismo**. 2023. Dissertação de mestrado.
- OLIVEIRA, João Pedro Nunes de. **Estratégias de Marketing**. 2025.
- PORTES FILHO, Júlio César. Analisar SWOT como ferramenta estratégica na gestão escolar: perspectivas, desafios e possibilidades no contexto digital. **Revista Educação Contemporânea**, v.3, n.1, 2026. Disponível em: <https://www.editoraverde.org/portal/revistas/index.php/reca/article/view/962>. Acesso em: 13 de abr. 2026.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Marketing digital para pequenos negócios**. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em 26 de abr. 2026.
- UEDA, Kaio Chiesa Gonçalves. **Identificação de causas dos problemas no processo de expedição de cargas, por meio da aplicação de ferramentas da gestão da qualidade: estudo de caso em uma empresa do setor da celulose**. Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. UFMS, 2023.
- YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2021.

ANEXO

FAMETRO INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

CURSO: LICENCIATURA EM PEDAGOGIA
 NÚMERO DE MATRÍCULA: 22.61.348

ANEXO 2

AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA (PROJETO PROFISSIONAL)

NOME DA EMPRESA: Marcadinho Papéis

Prezado (a) Senhor (a): Severino Rodrigues e Jorge Cardoso

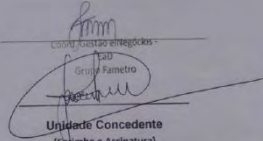
Por meio deste vimos, mui respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo relacionado(s):

Nome: Arando de Souza Vairo Matrícula: 22.61.348

desenvolvam, nesta empresa, sua pesquisa, com o intuito de subsidiar seu projeto profissional, salientando que o (a) discente ora encaminhado (a) está devidamente matriculado no Curso de Administração desta Instituição de Ensino Superior.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nosso aluno, visto que, o objetivo desta Instituição é poder formar pessoas competentes que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

Manaus, 20 / 01 de 2020.


 Coord. Curso Pedagógico
 Lab. Grupo Fametro
Unidade Concedente
 (Carimbo e Assinatura)
 CPF: 04.643.348/0001-47

FAMETRO INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

CURSO: LICENCIATURA EM PEDAGOGIA
 NÚMERO DE MATRÍCULA: 22.61.348

ANEXO 1

AUTORIZAÇÃO PARA USO DO NOME DA EMPRESA

NOME DA EMPRESA: Marcadinho Papéis

Prezado (a) Senhor (a): Severino Rodrigues e Jorge Cardoso

Por meio deste, vimos respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo:

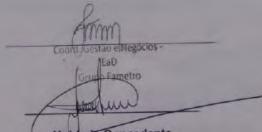
Nome: Arando de Souza Vairo Matrícula: 22.61.348

Possa(m) realizar a pesquisa com o intuito de subsidiar seu Projeto de Intervenção, salientando que os discentes encaminhados estão devidamente matriculados no Curso de Administração desta Instituição de ensino. Asseguramos que o nome da empresa não será revelado na publicação das informações, caso a empresa faça a opção pelo anonimato.

Antecipadamente, agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nossos alunos, visto que, o objetivo desta Instituição é formar profissionais competentes e que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

Com anonimato Sem anonimato

Manaus, 20 / 01 / 2020


 Coord. Curso Pedagógico
 Lab. Grupo Fametro
Unidade Concedente
 (Carimbo e Assinatura)
 CPF: 04.643.348/0001-47



Estudo de Caso do Mercadinho e Açougue do Birico

Case Study of Mercadinho e Açougue do Birico

Thamires Gemaque Diniz

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Resumo: As micro e pequenas empresas desempenham papel fundamental na economia brasileira, porém enfrentam desafios relacionados à gestão e à organização interna. O Mercadinho e Açougue do Birico, localizado em OriximináPA, exemplifica essa realidade ao adotar processos informais e controles financeiros manuais, o que limita sua visão estratégica e sustentabilidade. Diante disso, o estudo buscou responder à seguinte questão: de que forma um diagnóstico organizacional e a integração das funções administrativas podem contribuir para o desenvolvimento sustentável desse comércio familiar? O objetivo geral foi analisar a gestão empresarial do estabelecimento, com foco no controle financeiro, marketing e integração administrativa. A metodologia adotada consistiu em um estudo de caso, com abordagem qualitativa e descritiva, utilizando pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação direta da rotina organizacional e entrevistas informais com os proprietários e colaboradores. Os resultados indicam que a qualidade das carnes e o atendimento personalizado configuram os principais diferenciais competitivos do negócio, enquanto a centralização das atividades e a carência de tecnologias de gestão representam fragilidades. A análise SWOT revelou oportunidades relacionadas à digitalização e ao marketing de proximidade. Conclui-se que o estabelecimento apresenta elevado potencial de crescimento, desde que realize a transição de uma gestão manual para uma estrutura mais profissionalizada e tecnológica.

Palavras-chave: diagnóstico organizacional; micro e pequenas empresas (MPE); gestão empresarial; desenvolvimento organizacional.

Abstract: Micro and small enterprises play a fundamental role in the Brazilian economy; however, they face challenges related to management and internal organization. Mercadinho e Açougue do Birico, located in Oriximiná, Pará, exemplifies this reality by adopting informal processes and manual financial controls, which limit its strategic vision and sustainability. In this context, the study sought to answer the following question: how can organizational diagnosis and the integration of administrative functions contribute to the sustainable development of this family business? The general objective was to analyze the company's management practices, focusing on financial control, marketing, and administrative integration. The methodology consisted of a qualitative and descriptive case study, employing bibliographic and documentary research, direct observation of organizational routines, and informal interviews with owners and employees. The results indicate that meat quality and personalized customer service constitute the business's main competitive advantages, while the centralization of activities and the lack of management technologies represent significant weaknesses. The SWOT analysis revealed opportunities related to digitalization and proximity marketing. It is concluded that the company has considerable growth potential, provided that it transitions from manual management practices to a more professionalized and technology-oriented structure.

Keywords: organizational diagnosis; micro and small enterprises (MSEs); business management; organizational development.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento organizacional em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) é fundamental para o fortalecimento da economia do comércio local e a geração de empregos e renda, especialmente em regiões de menor desenvolvimento. No entanto, esses negócios frequentemente enfrentam dificuldades em sua gestão interna, como controle financeiro, de estoque e processos operacionais. O Mercadinho e Açougue do Birico, localizado em Oriximiná-PA, exemplifica este cenário ao operar com registros manuais em cadernos e uma gestão excessivamente centralizada nos proprietários, o que dificulta a visão estratégica e a eficiência do negócio. Diante desse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: de que forma a ausência de práticas organizacionais estruturadas impacta a produtividade e a sustentabilidade do Mercadinho e Açougue do Birico, e como um diagnóstico organizacional pode contribuir para a melhoria da gestão desse comércio familiar?

A justificativa para este estudo baseia-se na importância de aplicar diagnósticos empresariais como ferramentas cruciais para identificar falhas e oferecer subsídios para melhorias que promovam a integração de funções administrativas e comerciais. O objetivo geral da pesquisa é analisar a gestão empresarial do estabelecimento com foco no controle financeiro, marketing e gestão integrada, visando alinhar as atividades para atingir metas comuns. Como objetivos específicos, busca-se analisar o portfólio de produtos e serviços, avaliar as estratégias de marketing e fidelização, identificar desafios e oportunidades no contexto competitivo e estudar o impacto econômico do estabelecimento na região.

A metodologia adotada fundamenta-se em uma abordagem qualitativa e descritiva, caracterizando-se como um estudo de caso. Os procedimentos metodológicos incluem a pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica, pesquisa documental de registros da empresa, observação direta da rotina operacional e a realização de entrevistas informais com os proprietários e colaboradores para captar as percepções sobre os desafios e estratégias de gestão atuais.

Esta pesquisa foi dividida em três partes: a primeira parte apresenta o referencial teórico onde serão apresentados os conceitos, importância, tipos e ferramentas da temática de administração e desenvolvimento organizacional em pequenos negócios. A segunda parte apresenta a metodologia em que serão detalhados os procedimentos metodológicos e a caracterização do Mercadinho e Açougue do Birico. A terceira parte apresenta a proposta de solução fundamentada no diagnóstico realizado e o seu respectivo planejamento para o crescimento sustentável da organização.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como finalidade sustentar o diagnóstico organizacional do Mercadinho e Açougue do Birico, a partir de conceitos e contribuições de autores clássicos e contemporâneos das áreas de administração,

desenvolvimento organizacional, gestão de pessoas e ferramentas de gestão aplicáveis às micro e pequenas empresas. Essa base teórica possibilita compreender os desafios enfrentados por negócios de pequeno porte e direcionar propostas de melhoria alinhadas à sua realidade.

Administração e Desenvolvimento Organizacional em Micro e Pequenas Empresas

Segundo Chiavenato (2014), a administração em micro e pequenas empresas deve ser estruturada de acordo com suas limitações e especificidades, considerando principalmente o uso racional dos recursos, a centralização das decisões e a atuação direta dos proprietários no processo de gestão. O autor afirma que o desenvolvimento organizacional está relacionado à capacidade da empresa de planejar, organizar, dirigir e controlar suas atividades, mesmo que de forma simplificada.

A partir desse entendimento, percebe-se que muitos pequenos negócios funcionam de maneira informal, baseando-se na experiência prática dos proprietários e em decisões intuitivas. Embora essa prática seja mais comum, ela pode comprometer a eficiência da empresa e pode dificultar o crescimento sustentável. No caso do Mercadinho e Açougue do Birico, a ausência de práticas administrativas estruturadas limita o controle das atividades e reduz a capacidade de planejamento estratégico.

Para Maximiano (2017), o desenvolvimento organizacional ocorre quando a empresa consegue se adaptar às mudanças do ambiente, melhorar seus processos internos e alinhar os objetivos organizacionais às ações cotidianas. Em pequenos empreendimentos, essa adaptação tende a ocorrer de forma gradual, a partir de melhorias incrementais na gestão e na organização das atividades.

Nesse sentido, torna-se evidente que a adoção de práticas básicas de planejamento e controle pode gerar impactos positivos significativos. Mesmo sem uma estrutura formal, ações como definição de rotinas, organização financeira e divisão de tarefas contribuem para reduzir falhas operacionais e aumentar a eficiência do negócio.

De acordo com Robbins (2016), o desenvolvimento organizacional depende da integração entre pessoas, processos e recursos, sendo fundamental para garantir eficiência e sustentabilidade. Em empresas de pequeno porte, onde é comum o acúmulo de funções, essa integração torna-se ainda mais relevante, pois a falta de alinhamento pode gerar sobrecarga, retrabalho e perda de produtividade.

Assim, compreende-se que o desenvolvimento organizacional não exige estruturas complexas ou investimentos elevados, mas sim a organização consciente das atividades, das responsabilidades e dos objetivos. A aplicação desses princípios no Mercadinho e Açougue do Birico pode favorecer a profissionalização da gestão e a melhoria do desempenho organizacional.

Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em Pequenos Negócios

De acordo com Chiavenato (2015), a gestão de pessoas em microempresas deve priorizar o relacionamento interpessoal, a comunicação clara e a motivação dos colaboradores, uma vez que o fator humano exerce influência direta na qualidade dos serviços prestados. Mesmo em estruturas reduzidas, a gestão eficaz das pessoas contribui para melhores resultados organizacionais.

Dessa forma, observa-se que, em pequenos negócios, os colaboradores assumem papel estratégico, pois lidam diretamente com os clientes e representam a imagem da empresa. No Mercadinho e Açougue do Birico, a proximidade entre equipe e consumidores favorece um atendimento humanizado e diferenciado, fortalecendo a confiança e o vínculo com a clientela local.

Para Kotler e Keller (2012), o marketing em microempresas deve ser orientado para estratégias de relacionamento e proximidade com o cliente. Diferentemente das grandes organizações, pequenos negócios podem se destacar pelo atendimento personalizado, pelo conhecimento das preferências dos consumidores e pela construção de relações duradouras.

Sob essa perspectiva, entende-se que ações simples de marketing, como o bom atendimento, o boca a boca e a presença ativa na comunidade, são fundamentais para manter e fidelizar clientes. Entretanto, a ausência de planejamento dessas estratégias pode limitar o crescimento do negócio e reduzir sua visibilidade no mercado local.

Segundo Las Casas (2019):

O marketing de relacionamento busca estabelecer vínculos de longo prazo com os clientes por meio da satisfação contínua, da qualidade percebida e da confiança. Em pequenos comércios, esse relacionamento ocorre de forma natural, porém deve ser organizado e fortalecido por práticas consistentes.

Assim, a integração entre gestão de pessoas e marketing torna-se essencial, pois colaboradores bem orientados, motivados e alinhados aos objetivos organizacionais contribuem diretamente para a fidelização dos clientes, assegurando a competitividade e a permanência do negócio no mercado.

Ferramentas de Gestão Organizacional

Segundo Oliveira (2018):

As ferramentas de gestão são instrumentos que auxiliam os proprietários no planejamento, controle e tomada de decisão, permitindo uma visão mais clara do desempenho de sua empresa. Em microempresas, essas ferramentas devem ser simples, acessíveis e compatíveis com a realidade do negócio.

A ausência dessas ferramentas compromete o acompanhamento financeiro e operacional, especialmente em empresas que utilizam apenas registros manuais. No estudo de caso, essa limitação interfere diretamente no planejamento e na organização das atividades do Mercadinho e Açougue do Birico.

Para Dornelas (2015):

O uso de ferramentas como o planejamento estratégico e a análise SWOT possibilita ao empreendedor compreender melhor o ambiente interno e externo da empresa, identificando pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Essas informações auxiliam na definição de estratégias mais assertivas e alinhadas aos objetivos do negócio.

Nesse sentido, a aplicação da análise SWOT no estudo revelou oportunidades de crescimento relacionadas à digitalização, ao marketing de proximidade e à ampliação do relacionamento com os clientes. Isso evidencia que ferramentas simples podem gerar informações relevantes para a tomada de decisão.

De acordo com Padoveze e Benedicto (2017):

O controle financeiro é uma das ferramentas mais importantes para a sustentabilidade das empresas, pois permite acompanhar receitas, despesas e fluxo de caixa. A falta desses controles aumenta os riscos financeiros e dificulta o crescimento planejado.

Portanto, a inovação de ferramentas básicas de gestão organizacional representa um marco importante para o profissionalismo do Mercadinho e Açougue do Birico, contribuindo para melhorar sua eficiência administrativa, organização interna e sustentabilidade do negócio no mercado local.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com abordagem qualitativa e descritiva, por buscar compreender a realidade organizacional do Mercadinho e Açougue do Birico em seu contexto real. Segundo Gil (2023), a pesquisa descritiva tem como objetivo retratar as características de determinado fenômeno, enquanto a abordagem qualitativa permite analisar percepções, comportamentos e práticas de gestão sem o uso de dados estatísticos. O estudo de caso, conforme Yin (2015), é adequado quando se pretende investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu ambiente natural.

Para a coleta de dados, foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica, com base em autores da área de administração, desenvolvimento organizacional e marketing; pesquisa documental, a partir de registros e informações fornecidas pela empresa; observação direta da rotina operacional; e entrevistas informais com os proprietários e colaboradores do negócio. De acordo com Lakatos e Marconi (2021), a combinação desses instrumentos possibilita maior profundidade na análise e contribui para uma visão mais ampla e coerente da realidade estudada.

Método de Abordagem

O método de abordagem adotado nesta pesquisa é o qualitativo, por se tratar de um estudo que busca compreender a realidade organizacional do Mercadinho e Açougue do Birico a partir da análise de práticas administrativas, rotinas de trabalho e percepções dos envolvidos. A abordagem qualitativa permite interpretar fenômenos sociais considerando seu contexto e significado, sem a utilização de técnicas estatísticas. Segundo Vergara (2022), esse método é indicado para estudos que envolvem a compreensão de processos organizacionais e relações humanas, características presentes em micro e pequenas empresas.

Método de Procedimento

Quanto ao método de procedimento, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, uma vez que analisa de forma aprofundada uma única organização inserida em seu contexto real. Para Yin (2015), o estudo de caso é apropriado quando se investiga um fenômeno contemporâneo em situações reais, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Esse método possibilitou compreender as especificidades da gestão do Mercadinho e Açougue do Birico, considerando seu porte, estrutura familiar e atuação no mercado local.

Tipo de Pesquisa

A pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois tem como finalidade descrever as características da gestão organizacional do estabelecimento estudado, sem interferir ou manipular os fatos observados. De acordo com Gil (2023), a pesquisa descritiva visa registrar, analisar e interpretar fenômenos, contribuindo para o entendimento da realidade organizacional. Além disso, trata-se de uma pesquisa exploratória, por buscar maior familiaridade com o problema estudado e identificar oportunidades de melhoria na gestão do negócio.

Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foram utilizadas diferentes técnicas, a fim de garantir maior profundidade e confiabilidade às informações obtidas. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica, com base em livros e artigos científicos das áreas de administração, desenvolvimento organizacional, marketing e empreendedorismo. Também foi realizada pesquisa documental, por meio da análise de informações e registros internos fornecidos pela empresa.

Além disso, empregou-se a observação direta da rotina operacional do Mercadinho e Açougue do Birico, permitindo identificar práticas administrativas e comportamentais. Foram realizadas ainda entrevistas informais com os proprietários e colaboradores do estabelecimento, possibilitando a coleta de dados qualitativos relacionados aos desafios, estratégias e percepções sobre a gestão do negócio, conforme orienta Minayo (2022).

População e Amostra

A população da pesquisa corresponde ao próprio Mercadinho e Açougue do Birico. A amostra é composta pelos proprietários e pelo colaborador do estabelecimento, selecionados de forma intencional, por estarem diretamente envolvidos nas atividades administrativas e operacionais do negócio. Segundo Lakatos e Marconi (2021), a amostragem intencional é adequada em pesquisas qualitativas, pois permite selecionar elementos que detêm conhecimento relevante sobre o fenômeno estudado.

Local e Período da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no Mercadinho e Açougue do Birico, localizado no município de Oriximiná, no Estado do Pará. O período de realização do estudo compreendeu os meses de setembro a novembro de 2025, incluindo as etapas de levantamento bibliográfico, observação da rotina organizacional, entrevistas e sistematização das informações coletadas.

Procedimentos de Análise dos Dados

Os dados coletados nesta pesquisa foram analisados de forma qualitativa e interpretativa, a partir da organização e sistematização das informações obtidas por meio da observação direta, das entrevistas informais com os proprietários e colaboradores, bem como da análise de documentos internos do Mercadinho e Açougue do Birico. Esse procedimento possibilitou compreender a realidade organizacional do estabelecimento, considerando tanto seus aspectos internos quanto o ambiente externo no qual está inserido. Para apoiar a análise dos dados e estruturar o diagnóstico organizacional, foi utilizada a Matriz SWOT, ferramenta estratégica amplamente empregada em estudos organizacionais por permitir a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio. A análise evidenciou como pontos fortes a oferta de carne fresca e de qualidade, o atendimento familiar e personalizado, a localização estratégica no bairro e a fidelização de clientes da região. Por outro lado, foram identificadas como fraquezas a baixa presença digital, a variedade limitada de produtos, o espaço físico reduzido e a pouca divulgação da marca. No ambiente externo, destacaram-se oportunidades relacionadas à adoção de entregas por meio do WhatsApp ou de aplicativos locais, ao estabelecimento de parcerias com produtores da região, ao uso das redes sociais para divulgação e à possibilidade de expansão do mix de produtos com itens artesanais. Em contrapartida, foram identificadas ameaças como a concorrência de grandes supermercados, o aumento nos custos da carne, as mudanças no comportamento de consumo — especialmente o crescimento do delivery — e as exigências sanitárias e fiscalizações. Conforme Vergara (2022), a análise integrada de diferentes fontes de dados contribui para uma compreensão mais ampla, coerente e consistente da realidade organizacional, permitindo a elaboração de diagnósticos que fundamentam propostas de melhoria e desenvolvimento sustentável do negócio.

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

O Mercadinho e Açougue do Birico é um pequeno empreendimento familiar localizado no município de Oriximiná, no Estado do Pará, atuando no ramo de comércio varejista de gêneros alimentícios, com ênfase na venda de carnes bovinas, suínas e de frango. O estabelecimento atende principalmente à população do bairro em que está localizado, oferecendo produtos de consumo básico e buscando suprir as necessidades cotidianas dos moradores do bairro e da região.

A empresa possui uma estrutura organizacional simples, característica comum de micro e pequenas empresas, sendo administrada diretamente pelos proprietários, que concentram as principais atividades gerenciais e operacionais. Além dos proprietários, o negócio conta com o apoio de um colaborador que auxilia nas atividades do açougue e no atendimento ao cliente. Essa centralização de funções torna o processo decisório mais ágil, porém pode gerar sobrecarga de tarefas e limitar o desenvolvimento estratégico da empresa.

O funcionamento do estabelecimento ocorre com base em rotinas operacionais informais, sendo grande parte dos controles realizada de forma manual, por meio de anotações em cadernos. Esse modelo de gestão, embora comum em pequenos negócios, dificulta o acompanhamento preciso das finanças, do estoque e do desempenho geral da empresa. A ausência de sistemas informatizados reduz a capacidade de planejamento e de tomada de decisões baseadas em dados concretos.

Em relação aos produtos oferecidos, o Mercadinho e Açougue do Birico destaca-se pela qualidade das carnes comercializadas, consideradas frescas e bem selecionadas, o que representa um diferencial competitivo relevante no mercado local. Além disso, o atendimento próximo e personalizado contribui para a fidelização dos clientes, fortalecendo o relacionamento com a comunidade e consolidando a imagem do estabelecimento como um comércio de confiança.

O espaço físico da empresa é de pequeno porte, atendendo às necessidades básicas de funcionamento, porém com limitações quanto à expansão do mix de produtos e à organização interna. Apesar disso, sua localização em área residencial favorece o acesso dos clientes e contribui para a manutenção de um fluxo constante de consumidores.

No que diz respeito às estratégias de divulgação, o mercadinho ainda apresenta baixa presença digital, utilizando predominantemente o marketing boca a boca e a reputação construída ao longo do tempo. Essa característica evidencia uma oportunidade de crescimento por meio do uso de redes sociais e ferramentas digitais, que podem ampliar a visibilidade do negócio e atrair novos clientes.

De modo geral, o Mercadinho e Açougue do Birico caracteriza-se como um empreendimento tradicional, com forte vínculo comunitário e potencial de crescimento, desde que adote práticas de gestão mais estruturadas. A análise de sua realidade permite compreender os desafios enfrentados por micro e pequenas empresas e reforça a importância da profissionalização da gestão para garantir maior eficiência, competitividade e sustentabilidade no mercado.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos a partir da análise do Mercadinho e Açougue do Birico evidenciam características típicas de micro e pequenas empresas de gestão familiar, especialmente no que se refere à informalidade dos processos administrativos e à centralização das decisões nos proprietários. A observação direta e as entrevistas realizadas permitiram identificar que o funcionamento do estabelecimento ocorre de maneira prática e intuitiva, baseado na experiência dos gestores, sem a utilização de ferramentas formais de planejamento e controle.

Com o objetivo de compreender de forma mais estruturada a realidade organizacional do empreendimento, foi aplicada a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), ferramenta que possibilita identificar fatores internos e externos que influenciam o desempenho da empresa. A aplicação dessa matriz permitiu sistematizar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, contribuindo para um diagnóstico mais claro e estratégico do negócio, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 01 – Matriz de Swot.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Carne fresca e de qualidade. Atendimento familiar e personalizado Localização estratégica no bairro Clientes fiéis da região.	Pouca presença digital Variedade limitada de produtos Espaço físico pequeno Baixa divulgação/marca pouco conhecida.
Oportunidades	Ameaças
Entregas por WhatsApp ou app local Parcerias com produtores locais Redes sociais para promoções Expansão para produtos artesanais.	Concorrência de grandes supermercados Aumento no custo da carne Mudanças no consumo (mais delivery) Fiscalizações e exigências sanitárias.

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

A partir da análise apresentada na matriz SWOT, observa-se que o Mercadinho e Açougue do Birico possui importantes vantagens competitivas internas, como a qualidade dos produtos e o atendimento personalizado, fatores que contribuem para a fidelização dos clientes. Entretanto, também foram identificadas fragilidades relacionadas à gestão e à visibilidade no mercado, especialmente no que se refere à ausência de presença digital e às limitações estruturais. No ambiente externo, destacam-se oportunidades relacionadas ao uso de tecnologias acessíveis e ao fortalecimento de parcerias locais, enquanto as ameaças estão associadas à concorrência com grandes estabelecimentos e às mudanças no comportamento do consumidor.

A fim de complementar o diagnóstico organizacional, utilizou-se também a matriz GUT, que permite priorizar os problemas identificados com base nos critérios de gravidade, urgência e tendência, conforme apresentado na tabela a seguir.

Tabela 1 – Matriz GUT do Mercadinho e Açougue do Birico.

Problemas Identificados	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Pontuação (GxUxT)	Prioridade
Falta de controle financeiro estruturado	5	5	5	125	1º
Ausência de presença digital	4	4	5	80	2º
Acúmulo de funções dos proprietários	4	4	4	64	3º
Baixa divulgação da marca	3	4	4	48	4º
Espaço físico reduzido	3	3	3	27	5º
Variedade limitada de produtos	3	3	3	27	6º

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

A análise da matriz GUT evidenciou que a ausência de controle financeiro estruturado representa o problema mais crítico, visto que apresentou a maior pontuação, indicando necessidade de intervenção imediata. Em seguida, destacam-se a ausência de presença digital e o acúmulo de funções dos proprietários, fatores que impactam diretamente na organização e no desempenho do negócio. Dessa forma, a ferramenta contribuiu para a definição de prioridades estratégicas para a melhoria da gestão.

Buscando aprofundar a análise dos problemas identificados, foi aplicada a ferramenta dos 5 Porquês, com o objetivo de identificar suas causas raiz e propor soluções mais eficazes.

Quadro 2 – Análise dos Cinco Porquês (Controle Financeiro).

Causas	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	5º Por quê?	Contramida
Falta de controle financeiro estruturado	Porque os registros são feitos manualmente em cadernos	Porque não utilizam sistemas digitais	Porque não têm conhecimento técnico	Porque não receberam capacitação	Porque a gestão sempre foi baseada na prática	Implantar planilhas ou aplicativos simples e realizar capacitação básica em gestão financeira
Baixa presença digital	Porque não utilizam redes sociais	Porque não têm familiaridade com tecnologia	Porque não há planejamento de marketing	Porque nunca consideraram necessário	Porque o negócio sempre dependeu do boca a boca	Criar perfil no Instagram e WhatsApp Business para divulgação e vendas
Acúmulo de funções	Porque os proprietários fazem todas as atividades	Porque não há divisão de tarefas	Porque a equipe é reduzida	Porque não há organização formal	Porque a gestão é centralizada	Definir funções e organizar responsabilidades entre os envolvidos

Causas	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	5º Por quê?	Contramedida
Baixa divulgação da marca	Porque não há investimento em marketing	Porque não utilizam estratégias de divulgação	Porque não possuem planejamento	Porque não há conhecimento sobre marketing	Porque o foco é apenas na operação diária	Implementar ações simples de marketing local e digital
Variedade limitada de produtos	Porque trabalham com poucos fornecedores	Porque há pouco planejamento de compras	Por que não analisam demanda dos clientes	Porque não utilizam controle de estoque adequado	Porque a gestão é informal	Ampliar mix de produtos com base na demanda e melhorar o controle de estoque

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

A aplicação da ferramenta dos 5 Porquês evidenciou que os problemas enfrentados pelo empreendimento estão diretamente relacionados à ausência de planejamento e à informalidade dos processos administrativos. As contramedidas propostas visam atuar nas causas estruturais dos problemas, contribuindo para a melhoria da gestão e para o desenvolvimento sustentável do negócio.

No que diz respeito ao controle financeiro, verificou-se que a empresa realiza seus registros de entrada e saída de recursos por meio de anotações manuais em cadernos. Embora essa prática seja funcional no curto prazo, ela limita a análise detalhada do desempenho financeiro, dificultando o controle do fluxo de caixa, a apuração de lucros e a tomada de decisões estratégicas. Essa limitação reforça o que apontam Padoveze e Benedicto (2017), ao afirmarem que a ausência de controles financeiros estruturados compromete a sustentabilidade da organização.

Em relação aos processos operacionais, observou-se a existência de acúmulo de funções por parte dos proprietários, que atuam simultaneamente na gestão, no atendimento e na organização do negócio. Essa centralização contribui para maior agilidade nas decisões, porém gera sobrecarga de trabalho e reduz a eficiência das atividades, conforme destacado por Robbins (2016), ao abordar a importância da divisão de tarefas e da integração organizacional.

Por outro lado, o estabelecimento apresenta pontos positivos relevantes. Dentre eles, destaca-se a qualidade das carnes comercializadas, reconhecida pelos clientes como um diferencial competitivo, além do atendimento personalizado, que fortalece o relacionamento com a comunidade local. Esses fatores contribuem significativamente para a fidelização da clientela, estando alinhados aos conceitos de marketing de relacionamento propostos por Kotler e Keller (2012).

Diante desses resultados, percebe-se que o Mercadinho e Açougue do Birico possui potencial significativo de crescimento, porém necessita avançar na organização de seus processos administrativos. A adoção de ferramentas simples de gestão, como controle financeiro estruturado, organização de estoque e uso de redes sociais, pode representar um importante passo para a profissionalização do negócio.

Assim, a discussão dos resultados evidencia que a integração das funções administrativas e a implementação de práticas organizacionais estruturadas são essenciais para melhorar o desempenho do estabelecimento. Conforme Maximiano (2017), o desenvolvimento organizacional ocorre à medida que a empresa consegue alinhar suas práticas internas às exigências do ambiente externo, promovendo eficiência e sustentabilidade.

Portanto, conclui-se que os resultados reforçam a necessidade de transição de uma gestão informal para um modelo mais organizado, estratégico e orientado por dados, sem perder as características positivas já consolidadas, como o atendimento humanizado e a qualidade dos produtos, fundamentais para a permanência e crescimento do negócio no mercado local.

PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Com base no diagnóstico organizacional e nas análises realizadas por meio das ferramentas SWOT, GUT e 5 Porquês, foi elaborado um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H, a qual permite estruturar e organizar, de forma clara e objetiva, as ações necessárias para a melhoria do desempenho do Mercadinho e Açougue do Birico.

Quadro 03 – Ferramenta 5W2H.

O quê?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Implantar controle financeiro	Melhorar organização financeira e tomada de decisão	No mercadinho	Curto prazo (1 mês)	Proprietários	Uso de planilhas Excel ou aplicativos gratuitos	Baixo custo (gratuito)
Criar presença digital (Instagram e WhatsApp Business)	Aumentar visibilidade e atrair clientes	Redes sociais	Curto prazo (1 mês)	Proprietários/colaborador	Criação de perfil e divulgação de produtos e promoções	Gratuito
Organizar divisão de tarefas	Reduzir sobrecarga e aumentar produtividade	No ambiente interno	Curto prazo (1 mês)	Proprietários	Definição de funções e responsabilidades	Sem custo
Implementar controle de estoque	Evitar perdas e melhorar compras	No estoque do mercadinho	Médio prazo (2 meses)	Proprietários/colaborador	Uso de cadernos organizados ou planilhas simples	Baixo custo
Criar serviço de delivery	Atender nova demanda e aumentar vendas	Bairro e região	Médio prazo (2 a 3 meses)	Proprietários	Atendimento via WhatsApp e entregas locais	Baixo custo

O quê?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Ampliar mix de produtos	Aumentar faturamento e competitividade	No mercadinho	Médio prazo (3 meses)	Proprietários	Inclusão de produtos regionais e artesanais	Variável (pequeno investimento)

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

A aplicação da ferramenta 5W2H possibilitou a definição clara das ações prioritárias, bem como dos responsáveis, prazos e formas de execução, facilitando a implementação das melhorias propostas. As estratégias sugeridas apresentam baixo custo e são compatíveis com a realidade do empreendimento, contribuindo para a profissionalização da gestão e o crescimento sustentável do negócio.

A partir dos resultados obtidos no diagnóstico organizacional, identificou-se a necessidade de implementar melhorias voltadas à organização administrativa, ao controle financeiro e à ampliação das estratégias de marketing. Nesse sentido, o planejamento proposto tem como objetivo estruturar ações simples, viáveis e adequadas à realidade do Mercadinho e Açougue do Birico, visando aumentar a eficiência operacional e fortalecer sua competitividade.

Inicialmente, destaca-se a importância da implantação de um controle financeiro estruturado, por meio da utilização de planilhas eletrônicas ou aplicativos gratuitos. Essa ação permitirá o registro organizado das entradas e saídas, o acompanhamento do fluxo de caixa e a análise dos resultados financeiros, favorecendo a tomada de decisões mais seguras.

Outra ação relevante refere-se à organização do controle de estoque, com o acompanhamento sistemático das entradas, saídas e prazos de validade dos produtos, especialmente das carnes. Essa prática contribui para a redução de desperdícios e o melhor planejamento das compras.

No âmbito organizacional, recomenda-se a definição de funções e responsabilidades entre os envolvidos no negócio, visando reduzir a sobrecarga dos proprietários e melhorar a execução das atividades. A padronização de rotinas também pode contribuir para maior eficiência operacional.

Em relação ao marketing, propõe-se o fortalecimento da presença digital por meio das redes sociais, como Instagram e WhatsApp Business, permitindo a divulgação de produtos, promoções e ofertas. A implementação de um serviço de delivery também se apresenta como alternativa estratégica para atender às novas demandas dos consumidores.

Além disso, sugere-se a ampliação gradual do mix de produtos, com a inclusão de itens regionais e artesanais, atendendo às preferências da clientela e contribuindo para o aumento do faturamento.

Para a implementação dessas ações, recomenda-se que o processo ocorra de forma gradual, respeitando as condições financeiras e operacionais do estabelecimento. As ações de curto prazo devem ser priorizadas inicialmente, por apresentarem maior impacto e menor custo.

Dessa forma, conclui-se que o planejamento proposto é viável e adequado à realidade do Mercadinho e Açougue do Birico, podendo contribuir significativamente para a melhoria da gestão, o aumento da competitividade e a sustentabilidade do negócio no mercado local.

RESULTADOS ESPERADOS

Com a implementação das propostas apresentadas, espera-se que o Mercadinho e Açougue do Birico alcancem melhorias significativas em sua gestão organizacional, refletindo diretamente em seu desempenho e sustentabilidade no mercado local. A adoção de práticas mais estruturadas tende a contribuir para maior controle das atividades, redução de falhas operacionais e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

No âmbito financeiro, espera-se que a implantação de ferramentas simples de controle, como planilhas ou aplicativos de gestão, proporcione maior organização das entradas e saídas, permitindo uma visão mais clara do fluxo de caixa e dos resultados do negócio. Com isso, os gestores poderão tomar decisões mais seguras, baseadas em dados concretos, reduzindo riscos e aumentando a capacidade de planejamento a curto e médio prazo.

Em relação ao controle de estoque, os resultados esperados incluem a diminuição de desperdícios, melhor planejamento de compras e maior eficiência na reposição de produtos. Essa melhoria também contribui para manter a qualidade das carnes e demais itens comercializados, fortalecendo a confiança dos clientes e garantindo a satisfação contínua.

No campo da gestão organizacional, a definição de funções e a organização das rotinas de trabalho devem resultar em maior produtividade e equilíbrio na distribuição das atividades. Espera-se ainda a redução da sobrecarga dos proprietários, permitindo que estes se dediquem também ao planejamento estratégico e ao crescimento do negócio.

Quanto às estratégias de marketing, a presença nas redes sociais e o uso de ferramentas digitais devem ampliar a visibilidade do estabelecimento, atrair novos clientes e fortalecer o relacionamento com os consumidores já fidelizados. A implementação de serviços de entrega tende a atender às novas demandas do mercado, aumentando a conveniência para os clientes e, conseqüentemente, o volume de vendas.

A ampliação gradual do mix de produtos também poderá resultar no aumento do ticket médio das compras, diversificando as fontes de receita e tornando o negócio mais competitivo frente aos concorrentes locais.

De modo geral, espera-se que as ações propostas contribuam para a transição de uma gestão predominantemente informal para um modelo mais organizado e profissional, sem perder as características positivas do negócio, como o atendimento personalizado e a proximidade com a comunidade. Dessa forma, o Mercadinho e Açougue do Birico poderá consolidar sua posição no mercado local e

criar condições favoráveis para um crescimento sustentável a longo prazo.

Por fim, os resultados esperados reforçam a importância da aplicação de práticas administrativas adequadas à realidade das micro e pequenas empresas, demonstrando que mudanças simples, quando bem planejadas, podem gerar impactos positivos relevantes no desempenho organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou a realidade das micro e pequenas empresas, com foco no Mercadinho e Açougue do Birico, localizado em Oriximiná-PA, evidenciando os desafios enfrentados por negócios familiares que operam com práticas informais de gestão. Conforme apresentado na introdução, a pesquisa partiu da necessidade de compreender como a ausência de práticas organizacionais estruturadas impacta a produtividade e a sustentabilidade do empreendimento, considerando aspectos como controle financeiro, organização interna e estratégias de marketing.

Diante desse contexto, o estudo teve como objetivo geral analisar a gestão empresarial do estabelecimento, buscando identificar falhas e propor melhorias, além de responder à seguinte questão norteadora: de que forma um diagnóstico organizacional e a integração das funções administrativas podem contribuir para o desenvolvimento sustentável do Mercadinho e Açougue do Birico? A análise realizada ao longo do trabalho permitiu verificar que os objetivos foram plenamente alcançados, uma vez que foi possível diagnosticar as principais dificuldades da empresa e apresentar propostas viáveis de melhoria.

A partir dos resultados obtidos, conclui-se que a ausência de ferramentas de gestão estruturadas impacta diretamente a eficiência e o crescimento do negócio, limitando a tomada de decisões e a organização das atividades. No entanto, o estudo também demonstrou que, por meio da aplicação de um diagnóstico organizacional e da adoção de práticas simples — como controle financeiro, organização do estoque e uso de estratégias digitais — é possível melhorar significativamente o desempenho do empreendimento. Dessa forma, a questão norteadora foi respondida ao evidenciar que a integração das funções administrativas contribui para maior organização, competitividade e sustentabilidade do negócio.

Por fim, conclui-se que o Mercadinho e Açougue do Birico apresenta potencial de crescimento, desde que invista na profissionalização de sua gestão sem perder suas características positivas, como o atendimento personalizado e a proximidade com os clientes. Como recomendação para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas que analisem a aplicação prática das ferramentas propostas, bem como estudos comparativos com outros pequenos comércios da região, a fim de ampliar a compreensão sobre estratégias eficazes de gestão em micro e pequenas empresas. Assim, reforça-se a importância da continuidade das investigações na área, contribuindo para o fortalecimento desses empreendimentos no contexto local.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2023.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2022.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 16. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- DADOS DA PESQUISA. **Informações obtidas por meio de observação direta, entrevistas informais e análise de documentos internos do Mercadinho e Açougue do Birico**, Oriximiná-PA, 2025.



Marketing de Conteúdo como Estratégia de Aumento do Engajamento no Instagram: Estudo de Caso da Empresa JM Market

Content Marketing as a Strategy for Increasing Engagement on Instagram: A Case Study of JM Market

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Docente da disciplina de Práticas II – Orientadora dos trabalhos.

Ana Clara Pascoal de Carvalho

Resumo: O marketing de conteúdo tem se destacado como uma importante estratégia para ampliar a presença digital de empresas de diferentes portes, especialmente nas redes sociais, onde conteúdos planejados influenciam diretamente o engajamento do público. Nesse contexto, a ausência de estratégias organizadas pode comprometer o desempenho digital das organizações, como ocorre na JM Market, que vem perdendo espaço para concorrentes que utilizam formas mais eficientes de comunicação com seu público-alvo. Diante dessa realidade, surge o seguinte questionamento: como a utilização estratégica do marketing de conteúdo, com foco em vídeos, pode melhorar o engajamento no Instagram da JM Market? O objetivo geral deste estudo consiste em analisar os impactos da ausência de estratégias estruturadas no desempenho digital da empresa, além de propor ações voltadas ao aumento do engajamento por meio de conteúdos audiovisuais. Trata-se de um estudo de caso exploratório, desenvolvido a partir de uma abordagem quali-quantitativa. A análise qualitativa considerou os tipos de conteúdo publicados, a linguagem utilizada e a percepção do público, enquanto a análise quantitativa avaliou métricas como curtidas, comentários, compartilhamentos, visualizações e taxa de engajamento. Para o diagnóstico organizacional, foram utilizadas ferramentas estratégicas como a análise SWOT, que identificou a deficiência no marketing digital como uma das principais fragilidades da empresa, além do benchmarking e da ferramenta 5W2H. Os resultados demonstram que a adoção de estratégias estruturadas, com foco na produção de vídeos, pode aumentar significativamente o engajamento e a visibilidade da marca. Também se verificou que a definição de um responsável pelo marketing digital é essencial para fortalecer a presença online da empresa.

Palavras-chave: marketing de conteúdo; Instagram; visibilidade.

Abstract: Content marketing has emerged as an important strategy for expanding the digital presence of companies of different sizes, especially on social media platforms, where planned content directly influences audience engagement. In this context, the absence of organized strategies can compromise organizations' digital performance, as observed at JM Market, which has been losing ground to competitors that employ more effective forms of communication with their target audience. Given this scenario, the following research question arises: how can the strategic use of content marketing, with a focus on video production, improve JM Market's engagement on Instagram? The general objective of this study is to analyze the impacts of the lack of structured strategies on the company's digital performance and to propose actions aimed at increasing engagement through audiovisual content. This is an exploratory case study developed using a mixed qualitative and quantitative approach. The qualitative analysis considered the types of content published, the language used,

and audience perception, while the quantitative analysis evaluated metrics such as likes, comments, shares, views, and engagement rate. For the organizational diagnosis, strategic tools such as SWOT analysis, benchmarking, and the 5W2H framework were employed. The SWOT analysis identified deficiencies in digital marketing as one of the company's main weaknesses. The results demonstrate that the adoption of structured strategies focused on video production can significantly increase engagement and brand visibility. It was also found that assigning a person responsible for digital marketing is essential to strengthening the company's online presence.

Keywords: content marketing; Instagram; visibility.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das tecnologias digitais e a crescente busca dos consumidores por praticidade vêm modificando de forma significativa o comportamento de compra e a dinâmica do varejo contemporâneo. Nesse contexto, novos modelos de negócio passam a ganhar espaço no mercado, principalmente aqueles voltados à conveniência e à autonomia no processo de consumo, como os mercados autônomos, que combinam inovação tecnológica e atendimento sem interação humana direta. Inserida nesse cenário, a JM MARKET, situada em Manaus, atua por meio de lojas em formato de contêiner instaladas em condomínios residenciais, oferecendo aos clientes uma experiência de compra prática, rápida e alinhada às transformações do mercado atual.

A relevância deste estudo está relacionada à necessidade de compreender de que forma uma empresa de pequeno porte pode manter sua competitividade em um segmento inovador e marcado pelo uso intensivo de tecnologia. Diante disso, apresenta-se a seguinte problemática: como a utilização estratégica do marketing de conteúdo, com foco em vídeos, pode melhorar o engajamento no Instagram da empresa JM Market? A escolha do tema justifica-se pela crescente influência do ambiente digital na competitividade das organizações, especialmente em mercados locais, nos quais a presença online exerce impacto direto sobre o comportamento do consumidor, a visibilidade da marca e a adesão aos serviços oferecidos em condomínios residenciais.

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é analisar o impacto da ausência de estratégias estruturadas no desempenho do Instagram da JM Market e propor ações voltadas ao aumento do engajamento por meio de conteúdos audiovisuais. Como objetivos específicos, busca-se identificar as práticas atuais de conteúdo da empresa, analisar métricas de engajamento, compreender o comportamento do público-alvo e propor estratégias de melhoria baseadas no uso de vídeos.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza exploratória, desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa e quantitativa. A etapa qualitativa voltou-se à análise dos conteúdos publicados pela empresa, considerando aspectos relacionados à linguagem utilizada, aos formatos adotados e à percepção do público diante das publicações. Já a etapa quantitativa concentrou-se na avaliação de indicadores de desempenho

nas redes sociais, como curtidas, comentários, compartilhamentos, visualizações e taxa de engajamento. Para a realização do diagnóstico organizacional, foram empregadas ferramentas estratégicas como a análise SWOT e o benchmarking, além da utilização da ferramenta 5W2H para auxiliar na organização e estruturação da proposta de intervenção.

O presente estudo foi organizado em três partes. A primeira contempla o referencial teórico, abordando conceitos, estratégias e a relevância do marketing de conteúdo, com destaque para o uso de vídeos nas redes sociais como ferramenta de engajamento. A segunda parte apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, bem como a caracterização da empresa analisada. A terceira parte expõe a proposta de intervenção elaborada para a JM Market, contendo ações direcionadas à melhoria do engajamento e ao fortalecimento da presença da empresa no Instagram.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Marketing Digital

Segundo Kotler (2017), apesar da permanência do marketing tradicional como elemento importante para as organizações, o fortalecimento do marketing digital exige que as empresas integrem ambos em uma estratégia comunicacional unificada, capaz de ampliar a coerência das mensagens e melhorar o desempenho das ações de mercado.

A partir dessa perspectiva, a combinação entre estratégias presenciais e digitais tende a fortalecer a consistência da marca e minimizar falhas na experiência do consumidor, considerando que os diferentes canais de contato passam a atuar de maneira complementar. No contexto da JM Market, esse entendimento evidencia a necessidade de alinhar elementos físicos presentes nos condomínios, como sinalizações, orientações de uso e materiais promocionais, aos conteúdos divulgados no Instagram, garantindo padronização da identidade visual, da linguagem e do posicionamento institucional. Dessa maneira, o Instagram deixa de funcionar apenas como espaço de divulgação de produtos e assume um papel estratégico no relacionamento com os consumidores, fortalecendo a confiança e ampliando o engajamento.

Segundo Marques (2022), a construção de um planejamento estratégico simples e funcional representa um fator essencial para que as organizações consigam acompanhar as constantes transformações do mercado contemporâneo.

Esse planejamento deve apresentar caráter flexível e adaptável, permitindo modificações conforme as mudanças observadas no ambiente externo. Paralelamente, o avanço tecnológico exige atualização contínua de processos, ferramentas e estratégias organizacionais. Soma-se a isso o comportamento do consumidor, que sofre alterações frequentes em razão das novas tendências e demandas de consumo.

O planejamento em marketing digital precisa ser entendido como uma atividade estratégica contínua, e não apenas operacional. Isso significa reconhecer que o desempenho das ações no Instagram depende tanto da definição de objetivos claros, público-alvo, linguagem e indicadores de desempenho quanto da capacidade de revisar continuamente essas estratégias conforme as mudanças tecnológicas e comportamentais do mercado. Nesse cenário, a JM Market tende a reduzir perdas relacionadas à competitividade e à visibilidade quando desenvolve um plano de conteúdo estruturado, baseado na coerência da comunicação, no acompanhamento de resultados e em ajustes realizados de forma periódica.

Para Kotler e Keller (2012), o marketing atual ultrapassa a simples comercialização de produtos e serviços, concentrando-se na criação, comunicação e entrega de valor ao consumidor de forma estratégica e eficiente. Nesse contexto, as empresas precisam compreender as necessidades, expectativas e comportamentos do público para proporcionar experiências satisfatórias. O marketing também atua no fortalecimento do relacionamento entre organização e consumidor, favorecendo a construção de confiança e fidelização ao longo do tempo.

Sob esse enfoque, a atuação da JM Market no Instagram deve priorizar conteúdos capazes de fortalecer a percepção de valor e ampliar a confiança do consumidor, em vez de limitar-se apenas à divulgação promocional. Na prática, isso envolve a produção de vídeos e conteúdos informativos que expliquem o funcionamento do mercado autônomo, evidenciem vantagens como praticidade, rapidez e segurança, além de estimular maior interação do público, contribuindo para o fortalecimento do relacionamento e para a melhoria dos índices de engajamento.

Inovação e Tecnologia no Varejo Autônomo

Conforme Laudon e Laudon (2020), os sistemas de informação gerenciais desempenham função fundamental na modernização das organizações, contribuindo para maior eficiência operacional, redução de custos e ampliação das possibilidades de atuação no mercado.

Nesse contexto, os sistemas de informação gerenciais ultrapassam a função operacional e passam a exercer papel estratégico dentro das empresas. Ao integrar informações e auxiliar no processo de tomada de decisão, esses sistemas favorecem maior controle, eficiência e inovação nos processos organizacionais. Dessa maneira, sua aplicação adequada não apenas contribui para a redução de despesas, mas também fortalece a competitividade empresarial, permitindo que as organizações respondam com maior rapidez às mudanças do mercado e aproveitem novas oportunidades de crescimento.

Segundo Reis (2017), as publicações realizadas diariamente na internet influenciam diretamente a percepção do público sobre a marca, sendo que empresas confiantes na qualidade dos serviços oferecidos tendem a produzir conteúdos mais relevantes e capazes de ocupar espaço significativo na mente dos consumidores.

Dessa forma, percebe-se que o engajamento no Instagram não está relacionado apenas à frequência das publicações, mas principalmente à capacidade

de produzir conteúdos alinhados à identidade da marca e às necessidades do público. No caso da JM Market, isso representa a necessidade de transformar o perfil da empresa em um canal voltado à informação, praticidade e confiança. A produção de vídeos curtos demonstrando o funcionamento do mercado autônomo, dicas de compras rápidas, informações sobre reposição de produtos e conteúdos voltados à solução de dúvidas frequentes tende a fortalecer a presença da marca na memória do consumidor e estimular interações como curtidas, comentários, compartilhamentos e salvamentos.

No cenário contemporâneo, o marketing digital vem passando por constantes transformações em razão dos avanços tecnológicos e do uso estratégico de dados pelas organizações. Empresas que acompanham essas mudanças conseguem alcançar maior destaque em um ambiente de mercado cada vez mais competitivo. Paralelamente, compreender as necessidades e os comportamentos do consumidor tornou-se uma exigência indispensável para o sucesso das estratégias digitais. Nesse sentido, a inovação contínua apresenta-se como fator essencial para a permanência e o crescimento das organizações no ambiente digital (Digital Evolution, 2024).

O contexto apresentado demonstra que o marketing digital deixou de ocupar posição secundária dentro das empresas e passou a exercer função estratégica na competitividade organizacional. A evolução acelerada das tecnologias exige atualização constante e maior capacidade de compreensão sobre o comportamento dos consumidores. Além disso, o uso de dados favorece decisões mais precisas e campanhas mais eficientes. Assim, percebe-se que planejamento, adaptação e inovação constituem elementos fundamentais para que as organizações mantenham competitividade e relevância no mercado digital atual.

Ferramentas de Gestão

Análise de SWOT

Segundo Leite e Gasparotto (2018), a análise SWOT constitui uma ferramenta estratégica voltada à organização do diagnóstico empresarial em quatro dimensões principais: forças e fraquezas, relacionadas ao ambiente interno e controláveis pela organização, além de oportunidades e ameaças, vinculadas ao ambiente externo e menos suscetíveis ao controle da empresa.

Nesse contexto, a análise SWOT permite transformar percepções isoladas sobre o negócio em um diagnóstico mais estruturado e estratégico, possibilitando que a organização identifique com maior clareza os aspectos internos que podem ser fortalecidos e os fatores externos que exigem respostas mais eficientes. No caso da JM Market, a identificação de fragilidades relacionadas ao marketing digital demonstra que o baixo engajamento no Instagram não está associado apenas à ausência de publicações frequentes, mas também à limitação existente no planejamento, na consistência e na execução das estratégias de conteúdo.

Dessa forma, ao relacionar forças e oportunidades com fraquezas e ameaças, torna-se possível direcionar a produção de vídeos e conteúdos informativos para minimizar vulnerabilidades, como baixa visibilidade da marca e comunicação pouco eficiente, além de aproveitar oportunidades relacionadas à crescente demanda por praticidade, conveniência e inovação nos mercados autônomos. Assim, a utilização da análise SWOT contribui para decisões mais organizadas, coerentes e orientadas por objetivos estratégicos mensuráveis.

Benchmarking

Segundo Bernardes (2014 *apud* Santos; Ferreira, 2021), o benchmarking caracteriza-se como um processo sistemático de comparação entre produtos, serviços e práticas organizacionais, utilizando como referência empresas reconhecidas por apresentarem desempenho superior, com a finalidade de identificar pontos fortes e adaptar estratégias capazes de ampliar a competitividade empresarial.

Nesse sentido, o benchmarking não deve ser compreendido apenas como uma simples reprodução de práticas adotadas por outras organizações, mas como uma ferramenta de aprendizagem organizacional fundamentada em análise estratégica e observação de resultados. Sua utilização permite que as empresas identifiquem práticas eficientes, aperfeiçoem processos internos e desenvolvam ações mais alinhadas às exigências do mercado.

No contexto da JM Market, a aplicação do benchmarking pode contribuir para a análise de perfis empresariais e estratégias digitais de organizações que apresentam elevados índices de engajamento no Instagram, possibilitando identificar padrões relacionados à produção de conteúdos, especialmente vídeos, frequência de publicações, linguagem utilizada, formatos de interação e utilização dos recursos disponíveis na plataforma. Dessa forma, ao adaptar esses aprendizados às características do público-alvo e ao modelo de negócio da empresa, torna-se possível reduzir fragilidades presentes no planejamento de marketing digital e estruturar ações mais consistentes voltadas ao fortalecimento da visibilidade da marca, à ampliação da percepção de valor e ao aumento do engajamento nas redes sociais.

5W2H

Conforme Okada *et al.* (2022), a ferramenta 5W2H representa um importante instrumento gerencial voltado ao planejamento e ao controle organizacional, pois permite estruturar ações por meio de perguntas estratégicas relacionadas ao que será realizado (what), à justificativa da ação (why), ao local de execução (where), ao período de realização (when), aos responsáveis pela atividade (who), à forma de execução (how) e aos custos envolvidos (how much). Dessa maneira, a ferramenta contribui para a organização de rotinas, definição de responsabilidades e levantamento de informações necessárias para a condução de projetos e aprimoramento dos processos organizacionais.

No presente estudo, o 5W2H será utilizado como suporte para a elaboração do plano de ação direcionado ao aumento do engajamento no Instagram da JM

Market, possibilitando maior clareza na definição das etapas, dos prazos, dos responsáveis, dos procedimentos e dos recursos necessários para a implementação das estratégias propostas. A utilização dessa ferramenta tende a favorecer maior organização das ações de marketing digital, permitindo acompanhamento mais eficiente das atividades e contribuindo para a execução estruturada das estratégias voltadas ao fortalecimento da presença da empresa nas redes sociais.

Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta de gestão utilizada para auxiliar na priorização de problemas organizacionais, considerando três critérios fundamentais: gravidade, urgência e tendência. Por meio da atribuição de valores a cada um desses fatores, a ferramenta possibilita identificar quais situações exigem intervenção imediata, contribuindo para uma tomada de decisão mais estratégica e eficiente. Segundo Ferraz (2024), a aplicação da Matriz GUT permite organizar as demandas de forma sistemática, favorecendo a definição de prioridades e a elaboração de ações corretivas alinhadas aos objetivos institucionais.

Cinco Por quês

Conforme Siteware (2024), a metodologia dos Cinco Porquês constitui uma ferramenta de análise de causa raiz baseada na repetição sistemática da pergunta “por quê?”, permitindo identificar os fatores que originam determinado problema e subsidiando a tomada de decisões mais assertivas.

No contexto da JM Market, a ferramenta dos Cinco Porquês pode ser aplicada para investigar as causas da ausência de um planejamento estratégico de marketing estruturado. Em vez de tratar apenas os efeitos observados, como baixa visibilidade da empresa ou alcance reduzido nas redes sociais, a metodologia permite identificar fatores mais profundos que contribuem para esses problemas, tais como a falta de definição de objetivos, ausência de cronograma de publicações ou insuficiência de acompanhamento das ações de marketing.

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva, por buscar aprofundar a compreensão da problemática dentro do contexto real da JM Market (GIL, 2008). Esse tipo de delineamento mostra-se adequado para investigar fenômenos contemporâneos e compreender questões relacionadas ao funcionamento e às causas de determinados acontecimentos organizacionais, especialmente em situações que envolvem perguntas voltadas ao “como” e ao “por que” dos fenômenos analisados (Yin, 2015).

A pesquisa adota abordagem quali-quantitativa, integrando a análise dos conteúdos publicados pela empresa, considerando formatos, temas e linguagem utilizados, com indicadores de desempenho relacionados ao Instagram, como curtidas, comentários, compartilhamentos, visualizações e taxa de engajamento.

A coleta de dados será realizada por meio de análise documental e observação sistemática do perfil da empresa na plataforma, permitindo identificar padrões de comunicação, frequência de postagens e comportamento do público. Paralelamente, será desenvolvida pesquisa bibliográfica para fornecer sustentação teórica ao estudo, garantindo coerência entre os procedimentos metodológicos, as técnicas utilizadas e os objetivos propostos pela pesquisa (Marconi; Lakatos, 2017).

Caracterização do Objeto de Pesquisa

Fundada em 2021 e inaugurada oficialmente em 2023, a JM Market, inscrita no CNPJ nº 42.826.452/0001-77, é uma empresa localizada em Manaus que vem se destacando pelo crescimento e pela inovação no segmento de comércio autônomo. Desde o início de suas atividades, a organização direciona suas ações para a comercialização de produtos em formato autônomo, buscando atender às demandas do mercado local e contribuir para o fortalecimento do comércio independente na região.

A JM Market possui unidades instaladas em condomínios residenciais da cidade de Manaus, entre eles o Condomínio Flex Tapajós, localizado na Avenida Torquato Tapajós. As estruturas físicas da empresa seguem um modelo padronizado em contêiner, com dimensão de 14,82 metros, apresentando características compactas, funcionais e adequadas aos espaços disponíveis nos condomínios em que são implantadas.

A missão da empresa consiste em tornar-se referência no modelo de mercado autônomo voltado a condomínios e empresas, oferecendo praticidade, conveniência e inovação aos consumidores. Sua visão organizacional está direcionada ao objetivo de alcançar a liderança no segmento de mercados autônomos no estado do Amazonas até o ano de 2030.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir de conversas realizadas com clientes e com o CEO da JM Market, foi aplicada a ferramenta de gestão SWOT, possibilitando a identificação de dificuldades relacionadas ao engajamento da empresa nas redes sociais, bem como aspectos que necessitam de melhorias para atender de maneira mais eficiente às necessidades do público consumidor. A utilização dessa ferramenta permitiu analisar fatores internos e externos que influenciam o desempenho da organização, contribuindo para a identificação de fragilidades, potencialidades, oportunidades e ameaças relacionadas à atuação digital da empresa, conforme apresentado no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Análise SWOT.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA	Conveniência e agilidade; Estrutura enxuta e padronizada; Flexibilidade e expansão; Inovação; Redução de custos.	Dependência tecnológica; Vulnerabilidade a falhas e instabilidades; Sortimento limitado de produtos; Espaço físico restrito
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE EXTERNA	Expansão do comércio digital; Marketing online; Aumento de visibilidade; Engajamento de clientes; Expansão de unidades; Parcerias estratégicas.	Concorrência crescente; Mercados tradicionais; Novos modelos de autosserviço Redução da participação no mercado

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A análise SWOT apresentada evidencia os principais fatores internos e externos que exercem influência sobre o desempenho da empresa. Entre os pontos fortes identificados, destacam-se a agilidade operacional, a inovação no modelo de negócio e a redução de custos, elementos que contribuem diretamente para a competitividade da organização. Por outro lado, as fraquezas demonstram desafios relacionados à dependência tecnológica e às limitações estruturais da empresa. Em relação ao ambiente externo, as oportunidades apontam para o crescimento do comércio digital e do marketing online como alternativas capazes de ampliar a visibilidade da marca e fortalecer o engajamento dos consumidores. Entretanto, as ameaças identificadas envolvem o aumento da concorrência e o avanço constante dos modelos de autosserviço no mercado. Dessa maneira, a análise SWOT possibilita identificar aspectos estratégicos relevantes para o fortalecimento e desenvolvimento da organização.

Além das oportunidades observadas por meio da análise SWOT, foi realizado um benchmarking com empresas concorrentes que atuam no mesmo segmento de mercado, com o objetivo de analisar o posicionamento da JM Market diante da concorrência. A análise comparativa permitiu identificar práticas estratégicas utilizadas por empresas que apresentam maior presença digital e relacionamento mais eficiente com os consumidores, contribuindo para a compreensão de ações capazes de fortalecer o engajamento e a visibilidade da empresa, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 2 – Benchmarking.

EMPRESA	PRESEÇA DIGITAL	ESTRATÉGIAS UTILIZADAS	PONTOS OBSERVADOS NA JM	OPORTUNIDADES DE MELHORIA
Concorrente A	Alta	Marketing nas redes sociais e promoções online	Baixa frequência de divulgação digital	Intensificar campanhas nas redes sociais
Concorrente B	Média	Atendimento online e divulgações de produtos	Divulgação limitada dos serviços	Melhorar comunicação e relacionamento com clientes
Concorrente C	Alta	Estratégias de engajamento e fidelização	Pouca interação com o público	Criar ações de engajamento digital
Jm Market	Em desenvolvimento	Estrutura enxuta e potencial de expansão	Necessidade de maior visibilidade online	Investir em marketing digital e fortalecimento da marca

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme apresentado no Quadro 2, verificou-se que empresas que investem em marketing digital, mantêm presença ativa nas redes sociais e diversificam seus serviços conseguem ampliar sua competitividade e fortalecer o posicionamento da marca no mercado. Nesse cenário, o benchmarking permitiu identificar aspectos que podem ser aperfeiçoados pela JM Market, principalmente em relação às estratégias de divulgação, comunicação e expansão digital. Dessa maneira, a análise comparativa com os concorrentes contribuiu para a identificação de oportunidades de melhoria e para o direcionamento de possíveis ações estratégicas voltadas ao fortalecimento da empresa e ao aumento de sua presença no ambiente digital.

Diante das problemáticas identificadas por meio da análise SWOT e do benchmarking realizado, fez-se necessária a aplicação da Matriz GUT, a fim de definir os critérios de gravidade, urgência e tendência em relação às fraquezas da JM Market, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 3 – Matriz GUT.

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Total(G x U x T)
Falta de planejamento estratégico para o Instagram	5	5	5	125
Baixa frequência de postagens	4	4	5	80
Pouca interação com seguidores	4	4	4	64
Ausência de campanhas promocionais digitais	4	3	4	48
Falta de monitoramento de métricas	3	3	4	36

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme o Quadro 3, a análise demonstra que a falta de planejamento estratégico para o Instagram constitui o problema prioritário da JM Market, apresentando a maior pontuação (125). Isso indica que essa fragilidade possui elevado impacto sobre a visibilidade da empresa, demanda ação imediata e tende

a se agravar caso não sejam adotadas medidas corretivas. Portanto, as ações de intervenção devem concentrar-se inicialmente na elaboração de um plano de marketing digital estruturado, seguida pela regularização das postagens e pelo fortalecimento do relacionamento com o público nas redes sociais.

Considerando que as redes sociais constituem um importante canal de comunicação e divulgação para as organizações, torna-se necessário compreender as causas que originam tais dificuldades. Nesse sentido, a ferramenta dos Cinco Porquês foi utilizada para investigar de forma sistemática as razões que contribuem para a ocorrência desses problemas, permitindo identificar suas causas-raiz e subsidiar a elaboração de ações corretivas mais eficazes, vejamos no quadro abaixo:

Quadro 4 – Cinco por quês.

Problema	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	5º Por quê?	Contramedida
Falta de planejamento estratégico para o Instagram	Porque as ações de divulgação ocorrem sem planejamento	Porque não existe um calendário de conteúdo	Porque não há uma estratégia formal de marketing digital	Porque a gestão prioriza as atividades operacionais do negócio	Porque o marketing não é tratado como prioridade estratégica	Elaborar um plano de marketing digital com cronograma mensal de publicações e metas de desempenho
Baixa frequência de postagens	Porque as publicações são irregulares	Porque não existe programação de conteúdo	Porque não há organização prévia das campanhas	Porque não há responsável definido pelas redes sociais	Porque o processo de gestão das mídias digitais não foi estruturado	Criar um calendário editorial e designar um responsável pela gestão do Instagram
Pouca interação com seguidores	Porque os conteúdos geram baixo engajamento	Porque poucas ferramentas interativas são utilizadas	Porque não existe planejamento de relacionamento digital	Porque não há metas de engajamento	Porque a empresa não possui estratégia de aproximação com os clientes	Desenvolver conteúdos interativos, como enquetes, perguntas, sorteios e campanhas de participação
Ausência de campanhas promocionais digitais	Porque as promoções não são divulgadas regularmente	Porque não existe planejamento promocional	Porque as ações são realizadas apenas de forma pontual	Porque não há acompanhamento das oportunidades de mercado	Porque falta uma estratégia de divulgação contínua	Implementar campanhas promocionais periódicas alinhadas ao calendário comercial da empresa

Problema	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	5º Por quê?	Contramedida
Falta de monitoramento de métricas	Porque os resultados das postagens não são analisados	Porque não há indicadores definidos	Porque ferramentas de análise não são utilizadas	Porque não existe rotina de avaliação	Porque a cultura de análise de desempenho ainda não está consolidada	Estabelecer indicadores de desempenho e realizar monitoramento mensal das métricas do Instagram

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Diante do quadro 4 acima, a substituição da causa-raiz por contramedidas permite que a análise dos Cinco Porquês seja direcionada para a resolução dos problemas identificados. No caso da JM Market, as contramedidas propostas visam estruturar a gestão do marketing digital, melhorar a frequência e a qualidade das publicações, ampliar o engajamento dos seguidores e fortalecer o monitoramento dos resultados. Dessa forma, a empresa poderá desenvolver uma presença digital mais consistente e alinhada aos seus objetivos estratégicos.

Planejamento da Proposta

O planejamento da proposta foi desenvolvido com o propósito de criar estratégias capazes de reduzir as fragilidades identificadas na análise organizacional da JM Market, especialmente aquelas relacionadas à ausência de planejamento estratégico de marketing. A proposta busca organizar ações direcionadas ao fortalecimento da presença digital da empresa, à ampliação da divulgação dos serviços oferecidos e à melhoria do relacionamento com o público-alvo. Para isso, foram estabelecidas medidas estratégicas voltadas à criação de campanhas nas redes sociais, produção de conteúdos digitais e ampliação da interação com os clientes por meio das plataformas online. Paralelamente, o planejamento também pretende contribuir para o fortalecimento da competitividade da empresa diante do mercado e de seus concorrentes.

A aplicação da ferramenta 5W2H auxiliou na organização das ações propostas, permitindo definir objetivos, responsáveis, prazos, métodos de execução e recursos necessários para a implementação das estratégias planejadas. Dessa forma, o planejamento da proposta torna-se um importante instrumento para direcionar o crescimento, o fortalecimento da marca e a ampliação da atuação da JM Market no mercado digital, conforme apresentado no quadro abaixo.:

Quadro 5 – 5W2H.

Problema identificado	O que será feito?	Por que será feito?	Responsável	Prazo	Como será feito?	Resultados Esperados
Baixa divulgação digital	Intensificar estratégias de marketing digital	Aumentar a visibilidade de competitividade da empresa	Setor de marketing	60 dias	Criação de campanhas e fortalecimento	Ampliação do alcance e engajamento dos clientes
Dependência tecnológica	Realizar manutenção preventiva nos sistemas	Evitar falhas operacionais e interrupções	Equipe de TI	Contínuo	Atualizações e monitoramento dos sistemas	Maior estabilidade operacional
Quadro funcional reduzido	Reorganizar as atividades da equipe	Melhorar a produtividade e evitar sobrecarga	Gestão administrativa	45 dias	Redistribuição de tarefas e treinamento interno	Melhor desempenho organizacional
Ausência de planejamento estratégico de marketing	Desenvolver um planejamento estratégico de marketing para a empresa	Fortalecer a marca e abranger mais clientes.	Setor de marketing	60 dias	Estratégias de divulgação em redes sociais (Instagram) e interação com o público-alvo	Aumento de seguidores, mais interação nas redes e aumento da utilização da marca em condomínios.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme apresentado no Quadro 5, a aplicação dessa metodologia possibilitou organizar de maneira clara e estruturada as ações necessárias para a execução da proposta, definindo o que será realizado, os responsáveis pelas atividades, os prazos estabelecidos e os métodos de execução adotados. Além disso, a utilização da ferramenta contribui para o desenvolvimento de soluções direcionadas à melhoria dos processos administrativos, operacionais e estratégicos da JM Market, favorecendo maior organização, controle e eficiência nas ações planejadas.

RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados com a implementação da proposta estão relacionados ao fortalecimento da presença da JM Market no mercado, principalmente por meio da adoção de estratégias de marketing digital mais organizadas e eficientes. Espera-se que a empresa amplie sua visibilidade diante do público-alvo, aumente o alcance das divulgações realizadas nas redes sociais e aperfeiçoe a comunicação com os clientes. Paralelamente, as ações propostas tendem a contribuir para a valorização da marca, tornando a empresa mais competitiva em relação aos concorrentes que já utilizam estratégias digitais estruturadas.

Outro resultado esperado refere-se ao aprimoramento dos processos internos ligados ao planejamento estratégico e à organização das ações de divulgação da empresa. Com a utilização da ferramenta 5W2H, espera-se maior controle, acompanhamento e organização das atividades propostas, permitindo que as estratégias sejam executadas de forma mais eficiente e planejada. Dessa maneira, a JM Market poderá alcançar melhores resultados comerciais, fortalecer o relacionamento com os consumidores e ampliar as oportunidades de crescimento e expansão no mercado digital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo evidenciam a relevância do planejamento estratégico para o fortalecimento e desenvolvimento das organizações no cenário mercadológico atual. A análise realizada na JM Market possibilitou identificar fatores internos e externos que influenciam diretamente o desempenho da empresa, destacando principalmente fragilidades relacionadas à ausência de estratégias estruturadas de marketing digital e divulgação dos serviços oferecidos.

Por meio da análise SWOT, foi possível compreender as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes no contexto organizacional da empresa. Paralelamente, a realização do benchmarking permitiu comparar a atuação da JM Market com empresas concorrentes do mesmo segmento, identificando práticas estratégicas que contribuem para maior visibilidade, fortalecimento da marca e competitividade no ambiente digital. Dessa forma, a pesquisa possibilitou reconhecer aspectos que necessitam de aperfeiçoamento e melhorias para o fortalecimento da empresa.

A utilização da ferramenta 5W2H mostrou-se importante para a organização das ações propostas, permitindo estruturar de maneira clara os objetivos, responsáveis, prazos e métodos de execução das estratégias planejadas. A aplicação dessa ferramenta contribui para maior controle dos processos internos e favorece o desenvolvimento de estratégias mais eficientes voltadas à comunicação, divulgação e relacionamento com os clientes.

Os resultados esperados demonstram que a implementação das propostas poderá proporcionar melhorias significativas para a JM Market, especialmente no fortalecimento da presença digital, na ampliação da competitividade e no aumento da visibilidade da marca. Além disso, espera-se que as estratégias desenvolvidas contribuam para aperfeiçoar os processos administrativos e promover maior aproximação entre a empresa e seu público-alvo.

Por fim, conclui-se que o investimento em planejamento estratégico e marketing digital representa um fator essencial para o crescimento e permanência das organizações no mercado contemporâneo. Nesse sentido, a adoção das estratégias propostas poderá auxiliar a JM Market na obtenção de melhores resultados organizacionais, no fortalecimento empresarial e na ampliação de oportunidades de crescimento e expansão no mercado digital.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DIGITALL EVOLUTION. **A evolução do marketing digital nos últimos 10 anos**. 2024. Disponível em: <https://digitalevolution.com.br>. Acesso em: 16 de maio de 2026.

FERRAZ, Sheila Cristina Silva. Análise e definição dos critérios de gestão de leitos hospitalares: aplicação da matriz GUT. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 10, p. 1457-1467, 2024.

HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. Simplíssimo, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LEITE, Maykon Stanley Ribeiro; GASPAROTTO, Angelita Moutin Segoria. Análise SWOT e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 2, p. 184–195, 2018.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

MADEIRA, Paulo. Benchmarking: arte de copiar. **Jornal do Técnico de Contas e da Empresa (JTCE)**, p. 364–367, 1999.

MARQUES, Vasco. **Marketing Digital de A a Z**. Digital 360, 2022.

OKADA, Roberto Hirochi *et al.* Implementação da ferramenta 5W2H no processo de produção para a obtenção de resultados e melhorias no processo. **Revista Interface Tecnológica**, v. 19, n. 2, p. 974–984, 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SANTOS, Ana Paula Mendes; FERREIRA, Marcélia Aguiar. **Benchmarking como estratégia de vantagem competitiva**. REMUNOM, v. 2, n. 1, 2021.

SITWARE. **Metodologia 5 porquês: descubra a causa real dos problemas**. 2024. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/metodologia-5-porques/>. Acesso em: 30 de maio de 2026.

APÊNDICE

FAMETRO INSTITUTO METROPOLITANO DE ENSINO
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
COORDENAÇÃO DOS CURSOS DE GESTÕES - EAD

AUTORIZAÇÃO PARA USO DO NOME DA EMPRESA

NOME DA EMPRESA: JM MARKET - Mercado Antônio

Prezado (a) Senhor (a): Jose Francisco de Jesus Mello


Por meio deste, vimos respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo:

Nome: Ana Clara Pascoal de Carvalho Matrícula: 2264239

Possa(m) realizar a pesquisa com o intuito de subsidiar seu Projeto de Intervenção, salientando que os discentes empenhados estão devidamente matriculados no Curso de Bacharelado de administração desta instituição de ensino. Asseguramos que o nome da empresa não será revelado na publicação das informações, caso a empresa faça a opção pelo anonimato. Antecipadamente, agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nossos alunos, visto que, o objetivo desta Instituição é formar profissionais competentes e que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

() Com anonimato (X) Sem anonimato

Manaus, 20 / 05 / 2026


Coordenador de Negócios -
EAD
Grupo Fametro

Jose Francisco de Jesus Mello
Unidade Concedente
(Carimbo e Assinatura)

FAMETRO INSTITUTO METROPOLITANO DE ENSINO
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
COORDENAÇÃO DOS CURSOS DE GESTÕES

PROJETO PROFISSIONAL

AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA (PROJETO PROFISSIONAL)

NOME DA EMPRESA: JM MARKET - Mercado Antônio

Prezado (a) Senhor (a): Jose Francisco de Jesus Mello


Por meio deste vimos, mui respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo relacionado(s):

Nome: Ana Clara Pascoal de Carvalho Matrícula: 2264239

desenvolvam, nesta empresa, sua pesquisa, com o intuito de subsidiar seu projeto profissional, salientando que o (a) discente em empenhado (a) está devidamente matriculado no Curso de Bacharelado de administração desta Instituição de Ensino Superior.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nosso aluno, visto que, o objetivo desta Instituição é poder formar pessoas competentes que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

Manaus, 20 / 05 / 2026


Coord. Gestão e Negócios -
EAD
Grupo Fametro

Jose Francisco de Jesus Mello
Unidade Concedente
(Carimbo e Assinatura)



Projeto de Intervenção Estratégica: Estudo de Caso na Empresa Ibrink em Manaus-AM

Strategic Intervention Project: A Case Study at Ibrink in Manaus, Amazonas

Kevin Brendo Makoy Sousa Bulcão

Acadêmico do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Fametro.

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Docente do Centro Universitário Fametro – Orientadora do trabalho.

Resumo: O planejamento estratégico e o diagnóstico organizacional são ferramentas muito importantes para entender como a empresa está e identificar melhorias nas operações. Este estudo apresenta um estudo de caso focado na empresa iBrink, localizada em Manaus, que enfrenta desafios relacionados à presença digital limitada e a processos que ocorrem na empresa e que são pouco automatizados. Diante desse cenário, a pesquisa busca responder como o diagnóstico organizacional pode fundamentar propostas que podem melhorar os procedimentos internos e aumentar o faturamento. O objetivo geral consiste em realizar um diagnóstico com detalhes na organização para propor maneiras diferentes de fortalecer sua competição no mercado. A metodologia adotada possui caráter qualitativo e descritivo, fundamentada num estudo de caso com o uso de matriz SWOT e questionários baseados na escala Likert. Os resultados identificaram que a logística é a parte forte da organização, porém a parte de RH e marketing digital apresenta algumas fragilidades. Entende-se que inserir uma ideia de intervenção voltada à modernização tecnológica e ao marketing digital é importante para que a iBrink atinja suas metas de crescimento, elevação de faturamento e sustentabilidade no mercado.

Palavras-chave: estudo de caso; diagnóstico organizacional; proposta de intervenção.

Abstract: Strategic planning and organizational diagnosis are essential tools for understanding an organization's current situation and identifying opportunities for operational improvement. This study presents a case study focused on iBrink, a company located in Manaus, Brazil, which faces challenges related to its limited digital presence and the low level of automation in its internal processes. In this context, the research seeks to answer how organizational diagnosis can support proposals aimed at improving internal procedures and increasing revenue. The general objective is to conduct a comprehensive organizational diagnosis in order to propose alternative strategies to strengthen the company's competitive position in the market. The adopted methodology is qualitative and descriptive, based on a case study using the SWOT matrix and questionnaires developed according to the Likert scale. The results indicate that logistics is the organization's strongest functional area, whereas the Human Resources and digital marketing sectors exhibit certain weaknesses. It is therefore understood that implementing an intervention focused on technological modernization and digital marketing is essential for iBrink to achieve its growth objectives, increase its revenue, and ensure long-term market sustainability.

Keywords: case study; organizational diagnosis; intervention proposal.

INTRODUÇÃO

Na rotina diária de qualquer negócio, entender onde a empresa está errando e onde pode melhorar é o que separa quem cresce de quem fica estagnado. Segundo Silva e Wanderley (2024), o papel central para uma gestão boa é justamente diminuir o trajeto até chegar à meta que a empresa quer alcançar futuramente.

Nos pequenos negócios de Manaus, essa capacidade de rápida adaptação às mudanças garante que a empresa continue competitiva e consiga sobreviver no mercado. A ideia central deste projeto é uma análise minuciosa da empresa que vai permitir tirar as estratégias do papel e alcançar metas reais.

O foco desta pesquisa é a iBrink Representações Comerciais LTDA, empresa de Manaus que fatura cerca de R\$ 200 mil mensais e busca atingir a meta de R\$ 300 mil. O diagnóstico inicial apontou que a organização possui baixa presença digital e processos muito manuais que travam seu crescimento, justificando a urgência de modernizar a gestão e fortalecer a marca no ambiente virtual. Diante desse cenário, surge a seguinte pergunta-problema: como o diagnóstico organizacional pode fundamentar propostas para melhorar os procedimentos internos e subir o faturamento da empresa?

Diante disso, o propósito deste estudo é apresentar uma ideia de solução estratégica baseada nos dados colhidos na iBrink, para aumentar o faturamento e automatizar as tarefas internas. Como metas próprias, o trabalho procura criar estratégias de marketing digital para vendas online e sugerir melhorar a parte de gerenciar as pessoas e a parte de produção. A metodologia usada é o estudo de caso, com abordagem qualitativa e descritiva. Para entender os gargalos da empresa, foram feitas observações diretas e aplicados questionários com os funcionários usando a escala Likert, o que permitiu um diagnóstico fiel da realidade da organização.

Este estudo está ordenado em quatro partes: primeiro, apresentamos a teoria que fundamenta a gestão; depois, detalhamos o jeito que a pesquisa foi feita, as particularidades da iBrink; na sequência, mostramos os efeitos do diagnóstico e o plano de solução; e para finalizar, o fechamento traz os raciocínios e recomendações para o futuro da empresa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diagnóstico Organizacional: Conceitos e Relevância

Silva e Wanderley (2024) dizem que a análise geral da empresa funciona como um pontapé inicial necessário para o gestor detectar o percurso da situação em que a empresa se encontra hoje e aonde ela vai querer chegar. Os autores ressaltam que muitas pequenas empresas falham nos anos iniciais justamente por não utilizarem métodos formais de análise, o que as deixa sem uma visão clara de onde estão seus problemas mais críticos.

No caso da iBrink, essa análise técnica vai permitir sair das ideias teóricas e começar a operar com dados reais. Já que iBrink pretende aumentar seu faturamento de R\$ 200 mil para R\$ 300 mil, o diagnóstico serve para mostrar exatamente quais barreiras internas estão impedindo esse crescimento, transformando a intuição do proprietário em estratégias concretas de melhoria.

Segundo Vasconcelos, Santos e Andrade (2021), a aptidão de uma pequena empresa para organizar-se e gerar bons resultados depende muito mais da administração dos seus recursos internos, como uma boa liderança e a melhor troca de informações, em vez de investimentos de maior valor na parte tecnológica. As autoras explicam que, mesmo tendo restrições financeiras, saber gerenciar bem o conhecimento, juntamente com as pessoas, permite que o negócio se adapte melhor às mudanças do mercado.

Esse olhar é muito importante para a iBrink, que possui uma equipe multitarefa e processos que ainda dependem muito do esforço manual. Ao aplicar o que as autoras defendem, é percebido que a empresa pode ganhar muita eficiência apenas organizando o que cada funcionário faz e garantindo dados sobre os processos realizados.

Conforme defende Lugoboni (2021), utilizar ferramentas que mostram o desempenho dentro do diagnóstico é o que traz maturidade para melhor gerir as micro e pequenas empresas. O autor destaca que medir os resultados constantemente permite identificar gargalos operacionais e desperdícios que muitas vezes passam despercebidos no dia a dia, mas que influenciam diretamente a lucratividade do negócio.

Para a iBrink, a implementação desses indicadores é o passo que falta para profissionalizar a gestão comercial. Atualmente, a estagnação nas metas de venda pode ser resolvida com o monitoramento sugerido pelo autor, permitindo que o gestor saiba exatamente onde intervir para otimizar os processos, garantindo que a meta de faturamento seja atingida de forma sustentável e organizada.

Planejamento Estratégico e Sustentabilidade nas Pequenas Empresas

Segundo Silva e Wanderley (2024), o planejamento estratégico atua como uma metodologia administrativa que ajuda a organizar as ideias do gestor, facilitando a criação de um caminho claro para a empresa crescer. Os autores apontam que a falta desse planejamento formal é um risco alto, já que cerca de 80% das pequenas empresas não aplicam práticas estruturadas de gestão, o que aumenta as chances de falência nos primeiros cinco anos.

Essa teoria explica bem o desafio da iBrink em Manaus. Atualmente, a empresa foca muito na operação diária, mas para que a iBrink chegue à meta de R\$ 300 mil mensais, é necessário seguir o que os autores defendem: sair do planejamento “de cabeça” e colocar os objetivos no papel. Ao formalizar as metas, a gestão ganha segurança para investir nos pontos certos e garantir que o negócio continue crescendo sem se perder no caminho.

Para Vasconcelos, Santos e Andrade (2021), as decisões tomadas pela organização podem reorganizar suas capacidades internas, criando formatos de trabalho para ajudar a manter a empresa competitiva. Os autores declaram que, em micro e nas pequenas empresas, a gestão com estratégia deve focar em transformar conhecimentos e em novos processos que tragam benefícios para os clientes e a própria empresa.

No caso da iBrink, essa reorganização é o que vai permitir a mudança para uma maneira de venda mais focada no ambiente digital. Como se observou, a empresa possui uma base física sólida, mas precisa desses “novos arranjos” citados pelas autoras para automatizar processos que hoje são manuais. Ao planejar essa mudança, a iBrink não vai depender apenas do fluxo físico da loja e vai ter uma operação mais ágil e moderna.

Segundo Chaves (2023), o planejamento estratégico serve como um guia que permite ao microempreendedor enxergar falhas e oportunidades antes mesmo de enfrentar crises severas no mercado. É destacado pelo autor que definir prioridades e renunciar a atividades que não geram valor são inevitáveis para a empresa conseguir focar seus poucos recursos no que realmente traz retorno financeiro e estabilidade.

Isso se aplica diretamente à meta de faturamento da iBrink. Ao definir o que vai ser prioridade nos próximos meses, como sugere o autor, a empresa conseguirá concentrar seus esforços na atração de novos revendedores e na melhoria da vitrine virtual. Esse foco estratégico é o que garantirá que a empresa saia da estagnação atual e se consolide como uma referência no atacado de artigos para festas, aproveitando sua força regional para lucrar mais.

Ferramentas de Gestão

Matriz SWOT

Conforme explicam Silva e Wanderley (2024), a matriz SWOT é uma das ferramentas mais imprescindíveis para o planejamento, pois permite que o gestor faça um cruzamento entre o que a empresa possui de bom (forças e fraquezas) e o que o mercado de fora oferece (oportunidades e ameaças). Os autores destacam que esse olhar de dentro e de fora da empresa vai permitir criar estratégias que aproveitem as chances de lucro e diminuam os riscos de prejuízo.

Matriz GUT

Segundo Mira e Pierre (2024), a matriz GUT atua como um instrumento importante para a priorização de problemas no ambiente organizacional. O método avalia as situações adversas apoiado em três variáveis fundamentais: Gravidade (o impacto gerado pelo problema), Urgência (o tempo disponível para agir antes que as consequências se agravem) e Tendência (o potencial do problema piorar caso nada seja feito). As autoras ressaltam que, ao atribuir notas a cada um desses critérios, a gestão consegue identificar de forma lógica quais questões exigem intervenção

imediate, otimizando o direcionamento de recursos e esforços para o que realmente importa.

Os 5 Porquês

Para Furtado e Souza (2023), a técnica dos 5 Porquês consiste em uma ferramenta de análise essencial para a identificação da verdadeira causa raiz de uma não conformidade ou falha em um processo. As autoras explicam que o método se baseia em questionar o motivo de um problema sucessivas vezes (tipicamente cinco), aprofundando-se na investigação estrutural em vez de focar apenas no óbvio. Essa abordagem garante que as decisões e planos de ação não tratem apenas os sintomas superficiais, mas sim a origem exata do desvio, subsidiando a aplicação de soluções corretivas definitivas.

5W2H

Segundo Pereira e Prado (2022), após identificar os problemas no diagnóstico, o uso da ferramenta 5W2H é o que garante que as soluções realmente saiam do papel de forma organizada. Essa técnica ajuda a definir com clareza o que será feito, por que, quem vai ser o responsável, onde irá acontecer, quando será entregue e quanto vai custar, evitando que os projetos fiquem parados por falta de definição.

METODOLOGIA

A presente pesquisa é denominada como aplicada e adota uma abordagem qualitativa e descritiva, tendo como propósito detalhar a realidade da empresa iBrink e propor melhorias práticas em seus processos. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva foca no detalhamento das características de determinado fenômeno ou população, interpretando fatos da realidade sem a manipulação direta do pesquisador. Para fundamentar a condução do trabalho, utilizou-se o método de procedimento de estudo de caso, que, conforme definido por Yin (2001), consiste em uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, permitindo uma análise profunda e exaustiva das operações da distribuidora em Manaus.

A extração de dados foi feita em setembro de 2025, utilizando a análise SWOT como ferramenta central para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Além da observação direta do cotidiano do negócio, realizaram-se levantamentos por meio de questionários estruturados aplicados aos 10 colaboradores e ao gestor, usando a escala Likert de 1 a 5 para medir a performance das áreas funcionais. Complementarmente, foi feita a verificação de registros de faturamento e estoque no software VendasPCP, garantindo a triangulação das informações para aumentar a exatidão dos resultados. Sob essa ótica, Chiavenato (2014) define a administração como o sistema de planejamento, organização, direção e controle de recursos para o alcance de objetivos, sendo o diagnóstico uma etapa vital para alinhar tais recursos às exigências do mercado.

Caracterização do Objeto de Pesquisa

A iBrink Representações Comerciais LTDA, identificada pelo CNPJ 10.015.263/0001-28 e operando com o nome fantasia iBrink, iniciou suas atividades em 20 de junho de 2008, na cidade de Fortaleza, Ceará. No ano de 2017, a organização transferiu as operações para a cidade de Manaus, Amazonas, estabelecendo-se na Rua Cristóvão Colombo, nº 8, no bairro Nova Esperança. Sob a gestão do único sócio-administrador, Marcelo Teixeira Moura, a empresa consolidou sua atuação no setor de comércio atacadista, especializando-se na distribuição de artigos para festas, itens de aniversário e materiais descartáveis, atendendo lojistas de variedades e grandes redes de supermercados da capital amazonense.

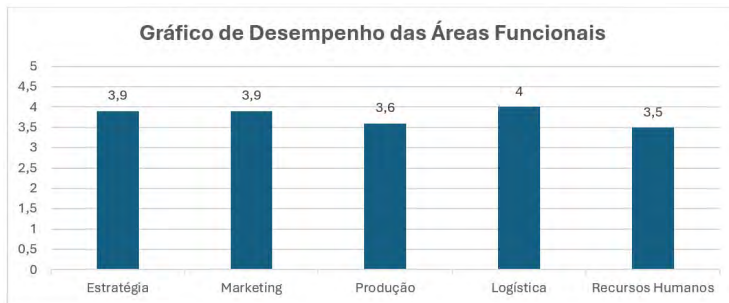
Classificada como microempresa, a iBrink possui um capital social de R\$ 88.000,00 e ocupa uma estrutura física própria de 500 m², que comporta as áreas administrativas, o estoque e a logística de expedição. O quadro funcional é reduzido, contando com mais ou menos 10 colaboradores e um estagiário, que se caracterizam como trabalhadores multitarefas. Essa estrutura possibilita que os funcionários transitem entre diferentes departamentos, como o administrativo, financeiro, comercial e operacional, promovendo uma comunicação interna direta e processos menos burocráticos comparados com empresas maiores.

No aspecto operacional e tecnológico, a iBrink utiliza o software VendasPCP para o controle de estoque, emissão de notas fiscais e gestão de inadimplência, enquanto o WhatsApp permanece como a ferramenta primária de comunicação e vendas externas. Atualmente, a empresa opera sob o regime tributário do Simples Nacional e apresenta um faturamento mensal superior a R\$ 200 mil. Contudo, o diagnóstico aponta um cenário de estagnação que motiva a busca por melhorias nos processos internos e o fortalecimento da presença digital, visando otimizar a logística e alcançar a meta estratégica de R\$ 300 mil mensais em faturamento.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da aplicação dos questionários baseados na escala Likert com a equipe da iBrink em setembro de 2025, foi possível mensurar os resultados de cada departamento. Os dados obtidos foram tabulados para gerar o gráfico de desempenho dos departamentos, mostrado a seguir, que serve como princípio para o diagnóstico.

Figura 1 – Gráfico de Desempenho das Áreas Funcionais.



Fonte: Autor (2026).

Os resultados da Figura 1 mostram que a iBrink possui uma operação bem equilibrada, com médias altas em Logística (4,0), Marketing (3,9) e Estratégia (3,9). Contudo, os setores de Produção (3,6) e Recursos Humanos (3,5) ficaram com as notas mais baixas, indicando a necessidade de pequenos ajustes organizacionais na rotina interna.

Para compreender melhor o que está travando o crescimento da empresa, esses dados foram cruzados com a matriz SWOT, apresentada no Quadro 1. O objetivo desta análise foi confrontar as forças operacionais com as ameaças de mercado, dando total ênfase às fraquezas internas que geram a estagnação do negócio.

Quadro 1 – Análise SWOT iBrink.

<p>FORÇAS (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reputação e credibilidade regional - Vendas Recorrentes - Relacionamento com fornecedores - Ampla variedade de produtos - Preços competitivos no atacado 	<p>FRAQUEZAS (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presença digital limitada - Dependência de fornecedores externos - Necessidade de modernização da gestão - Comunicação interna pouco eficiente - Dependência de clientes-chave
<p>OPORTUNIDADES (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de marketing digital - Expansão do e-commerce B2B - Expansão para outros estados - Participação em marketplaces online - Parcerias com decoradores/influenciadores 	<p>AMEAÇAS (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência de atacadistas e importadoras - Instabilidade econômica que reduz consumo - Variação cambial elevando custos - Novos concorrentes com preços agressivos - Pressão por redução de preços

Fonte: Autor (2026).

A análise do Quadro 1 confirma que, apesar das boas médias em estratégia e marketing, as fraquezas da iBrink pesam muito no resultado final. A presença digital limitada e a falta de automação na gestão comercial são os principais gargalos que impedem a empresa de sair dos R\$ 200 mil e atingir a meta de R\$ 300 mil mensais.

Planejamento da Proposta

Para que a iBrink consiga atingir a meta de R\$ 300 mil de faturamento, é preciso organizar as ações por prioridade. Primeiro, vamos utilizar a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) para definir qual dos problemas identificados na SWOT deve ser atacado primeiro para gerar o maior impacto financeiro.

Tabela 1 – Matriz GUT de Priorização.

Problema	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Presença digital limitada (falta de e-commerce)	5	5	5	125	1º
Processos internos manuais e pouco automatizados	5	4	4	80	2º
Necessidade de modernização da gestão comercial	4	4	4	64	3º
Comunicação interna pouco eficiente	3	3	3	27	4º

Fonte: Autor (2026).

A Tabela 1 mostra que a presença digital limitada é o problema mais urgente, pois afeta diretamente a chegada de possíveis novos clientes e a elevação das vendas. Resolver esse ponto é a principal questão para a empresa ganhar escala sem depender apenas das visitas físicas dos vendedores.

Após definir a prioridade, aplicamos a técnica dos 5 Porquês para entender a raiz da falta de presença digital na iBrink. O objetivo é resolver a causa real do problema.

Quadro 2 – Técnica dos 5 Porquês.

Problemática	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	5º Por quê?	Contra-medida
Presença digital limitada (falta de e-commerce)	Porque a distribuidora realiza suas vendas quase exclusivamente no modelo tradicional físico.	Porque a gestão anterior nunca priorizou a criação de canais de vendas online.	Porque faltavam conhecimento técnico e ferramentas adequadas na equipe para gerenciar um e-commerce.	Porque não houve um planejamento estratégico ou investimento direcionado para a transformação digital.	Porque a cultura organizacional operava de forma reativa, sem buscar inovações tecnológicas para acompanhar as mudanças do mercado.	Contratar uma plataforma de e-commerce e realizar o treinamento da equipe para a gestão de vendas online.

Problemática	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	5º Por quê?	Contra-me-dida
Processos internos manuais e pouco automatizados	Porque as tarefas diárias e controles são registrados em planilhas isoladas ou no papel.	Porque a empresa não possui um sistema integrado (ERP) que abranja todas as áreas operacionais.	Porque os sistemas ou métodos atuais são antigos, limitados e não conversam entre si.	Porque a atualização tecnológica foi sendo adiada ao longo do tempo devido aos custos percebidos.	Porque a gestão não tinha clareza ou visibilidade do retorno sobre o investimento (ROI) e do tempo que seria ganho com a automação.	Implementar um sistema de gestão integrado (ERP) para unificar e automatizar os processos de todos os setores.
Necessidade de modernização da gestão comercial	Porque a análise de vendas e o acompanhamento do histórico dos clientes são difíceis e demorados.	Porque os dados comerciais estão dispersos, desorganizados e não são atualizados em tempo real.	Porque não há uma ferramenta de CRM (Customer Relationship Management) para centralizar essas informações.	Porque a equipe de vendas não foi habituada ou capacitada para utilizar dados na tomada de decisão.		Adquirir um software de CRM e aplicar um programa de capacitação para a equipe comercial focado em análise de dados.
Comunicação interna pouco eficiente	Porque as informações importantes muitas vezes se perdem, atrasam ou chegam distorcidas aos colaboradores.	Porque a comunicação é feita de forma informal, através de aplicativos de mensagens pessoais ou “boca a boca”.	Porque não existem canais oficiais e centralizados de comunicação corporativa.	Porque não houve a definição de protocolos claros ou fluxos de informação entre os diferentes departamentos.	Porque nunca foi estruturada uma política formal de comunicação interna pela gestão ou pelo setor de Recursos Humanos.	Estabelecer canais corporativos oficiais (como intranet ou e-mail corporativo) e criar uma política padronizada de comunicação interna.

Fonte: Autor (2026).

Com a causa raiz identificada (falta de um plano estratégico tecnológico), montamos o plano de ação detalhado usando a ferramenta 5W2H. Esse quadro define exatamente como a intervenção será feita na iBrink para alcançar o novo faturamento.

Quadro 3 – Ferramenta 5W2H para Intervenção Estratégica.

O Quê? (What) - Contra medidas	Por Quê? (Why) - Motivo	Onde? (Where)	Quando? (When)	Quem? (Who)	Como? (How)	Quanto? (How much)
Contratar uma plataforma de e-commerce e treinar a equipe para gestão.	Solucionar a presença digital limitada, não depender somente das vendas físicas tradicionais.	Na sede da iBrink (Manaus) e no ambiente virtual.	Início: Jul/2026. Finalização: Set/2026.	Gestor Marcelo Moura e Consultoria de TI.	Pesquisa de fornecedores, contratação da plataforma, integração do catálogo de produtos.	R\$3.000,00 (Plataforma e implantação inicial).
Implementar um sistema de gestão integrado (ERP) para unificar e automatizar processos.	Para eliminar os processos manuais, o uso de planilhas isoladas e integrar os setores.	Em todos os departamentos (Administrativo, Comercial e Separação).	Início: Ago/2026. Finalização: Nov/2026.	Equipe interna e fornecedor do software ERP.	Mapeamento dos processos atuais, migração de dados das planilhas para o sistema.	R\$ 5.000,00 (Software e treinamento).
Adquirir um software de CRM e capacitar a equipe comercial em análise de dados.	Para modernizar a gestão comercial, centralizar o histórico de clientes e melhorar o relacionamento.	Setor Comercial da iBrink.	Outubro de 2026.	Gestor e Equipe de Vendas.	Seleção da ferramenta de CRM, cadastro da base atual de clientes e treinamento para análise de métricas.	R\$ 2.000,00 (licença anual do CRM).
Estabelecer canais corporativos oficiais e criar uma política padronizada de comunicação interna.	Para evitar que informações importantes se percam, atrasem ou cheguem distorcidas aos colaboradores.	Em todos os níveis e setores da distribuidora.	Dezembro de 2026.	Setor de Recursos Humanos / Gestão.	Criação de e-mails corporativos padronizados, implementação de um mural de avisos.	R\$ 500,00 (Configuração de domínio e materiais físicos).

Fonte: Autor (2026).

O planejamento feito no Quadro 3 garante que cada ação tenha um responsável, prazos e custos bem definidos, evitando que as ideias de melhoria para a iBrink fiquem apenas no papel. Colocando em prática o e-commerce, automatizando o trabalho diário com o sistema ERP, usando o CRM e organizando a comunicação interna, a distribuidora consegue resolver a verdadeira raiz dos seus problemas. Com isso, a empresa melhora a sua rotina, deixa de depender apenas

do modelo de vendas físicas e se prepara para crescer de forma mais estruturada em Manaus.

Resultados Esperados

Com a proposta de intervenção realizada, é esperado que a iBrink consiga romper a estagnação atual e atinja a meta estratégica de R\$ 300 mil mensais em faturamento. O principal ganho para a empresa será modernizar o seu modelo de negócio, que deixará de depender exclusivamente de vendas físicas e visitas presenciais para ter um canal de vendas online (E-commerce B2B) funcionando de forma constante. Isso permitirá a captação de novos lojistas em Manaus e em outras regiões, aumentando a visibilidade da marca no ambiente digital.

Na parte operacional, a automação dos processos que hoje são manuais trará mais agilidade e segurança para o dia a dia. Espera-se uma redução significativa em erros de contagem de estoque e falhas na separação de pedidos, o que reflete diretamente em uma logística mais eficiente e na satisfação dos clientes. Além disso, a otimização das rotas de entrega ajudará a diminuir custos operacionais, como o gasto com combustível.

Por fim, o investimento em treinamento e tecnologia trará benefícios internos, como uma equipe mais engajada e preparada para utilizar ferramentas modernas de gestão. O resultado final será uma iBrink muito mais competitiva e protegida contra as ameaças do mercado, garantindo sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo no setor de artigos para festas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa partiu da ideia de que o sucesso de um empreendimento está diretamente conectado à capacidade da gestão em identificar falhas e implementar melhorias contínuas. No contexto das pequenas empresas em Manaus, a adaptação às mudanças de mercado é o que garante a competitividade e a sobrevivência. O estudo focou na iBrink, uma distribuidora que, apesar de possuir uma operação sólida, enfrentava o desafio de superar a estagnação do faturamento e modernizar processos que ainda eram realizados de forma manual e dependentes de métodos tradicionais de venda.

O trabalho buscou responder à questão norteadora sobre como o diagnóstico organizacional poderia fundamentar propostas capazes de melhorar os procedimentos internos e elevar o faturamento da empresa. Para isso, o objetivo geral de realizar um diagnóstico detalhado foi seguido rigorosamente, permitindo identificar os gargalos que limitavam o alcance da meta estratégica de R\$ 300 mil mensais.

A questão norteadora foi respondida através do cruzamento entre a análise SWOT e os resultados da escala Likert, que atestam que o alicerce para o crescimento da iBrink já existe em sua eficiência logística, mas é travada pela baixa presença digital. As propostas de intervenção apresentadas, focadas em

marketing digital e automação, confirmam que os objetivos da pesquisa puderam ser alcançados, fornecendo um roteiro prático para que a organização alinhe seus recursos às exigências do mercado atual.

Em conclusão, a iBrink possui o potencial necessário para atingir sua meta de faturamento ao converter suas forças operacionais em diferenciais competitivos no ambiente virtual. Como parecer final, este estudo demonstra que a profissionalização da gestão é a rota para a sustentabilidade de microempresas. Recomenda-se, para pesquisas futuras, o acompanhamento do Retorno sobre Investimento (ROI) após a implementação do e-commerce B2B e a análise do impacto da automação do CRM na fidelização de clientes lojistas a longo prazo.

REFERÊNCIAS

- CHAVES, W. B. **Planejamento Estratégico: estudo de caso na Empresa X**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/75271/1/2023_tcc_bchaves.pdf. Acesso em: 1 de maio de 2026.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.
- FURTADO, Anna Beatriz Rodrigues; SOUZA, Lílian Carneiro. **5 Porquês e 5W2H: ferramentas da qualidade, conceito e aplicação**. [S. l.]: Repositório Cognia (PGSS), 2023. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/73656/1/2023-trabalho-22196.pdf>. Acesso em: 20 de maio de 2026.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LUGOBONI, L. F. **Avaliação de Desempenho Organizacional: medição de desempenho de micro e pequenas empresas**. [S. l.]: ANEPEPE, 2021. Disponível em: <https://anepepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/281.pdf>. Acesso em: 1 de maio de 2026.
- MIRA, Beatriz Oliveira; PIERRE, Fernanda C. **Uso da matriz GUT na priorização de problemas que podem impactar na potencialização de clientes em um restaurante rural**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2024. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/23173/1/BEATRIZ%20OLIVEIRA%20MIRA.pdf>. Acesso em: 26 de maio de 2026.
- PEREIRA, J.; PRADO, A. N. **Qual a importância do diagnóstico organizacional para as empresas?** NGDI Informa (UFMS), n. 21, 2022. Disponível em: <https://cpnv.ufms.br/files/2022/01/NGDI-INFORMA-021.pdf>. Acesso em: 1 de maio de 2026.

SEGUNDO, Renata Ferreira. **Estratégias de marketing digital em período de pandemia: um estudo de caso no Grupo X de confecções em geral.** Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Ponta Porã, 2022. Disponível em: <https://www.uems.br/anexos/download/20172>. Acesso em: 1 de maio de 2026.

SILVA, G. V. F.; WANDERLEY, N. S. C. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão para as micro e pequenas empresas. **Revista FT**, v. 28, n. 138, set. 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/planejamento-estrategico-como-ferramenta-de-gestao-para-as-micro-e-pequenas-empresas/>. Acesso em: 1 maio 2026.

VASCONCELOS, R. B. B.; SANTOS, J. F.; ANDRADE, J. A. Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Recursos e Capacidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, e190106, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/GMyVXhGHytngzb7ND6mvRsf/?lang=pt>. Acesso em: 1 de maio de 2026.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

FAFAMETRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, MARKETING E LOGÍSTICA

CURSO SUPERIOR DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO E BACHARELADO EM FARMÁCIA

ANEXO 2

AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA (PROJETO PROFISSIONAL)

NOME DA EMPRESA: IBRINK REPRESENTAÇÃO COMERCIAL LTDA
IBRINK

Prezado (a) Senhor (a): Marcelo Teixeira Sousa

Por meio deste vimos, mui respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo relacionado(s):

Nome: Kevin Brando de Fátima Jesus Brito Matrícula: 0520502

desenvolva(m), nesta empresa, sua pesquisa, com o intuito de subsidiar seu projeto profissional, salientando que o (a) discente ora encaminhado (a) está devidamente matriculado no Curso de Administração desta Instituição de Ensino Superior.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nosso aluno, visto que, o objetivo desta Instituição é formar pessoas competentes que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

Manaus, 01/09 de 2025.


Coordenador de Registros
(Lp)


Unidade Concedente
(Carimbo e Assinatura)

FAFAMETRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, MARKETING E LOGÍSTICA

CURSO SUPERIOR DE LICENCIATURA E BACHARELADO EM FARMÁCIA

ANEXO 1

AUTORIZAÇÃO PARA USO DO NOME DA EMPRESA

NOME DA EMPRESA: IBRINK REPRESENTAÇÃO COMERCIAL LTDA
IBRINK

Prezado (a) Senhor (a): Marcelo Teixeira Sousa

Por meio deste, vimos respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo:

Nome: Kevin Brando de Fátima Jesus Brito Matrícula: 0520502

possa(m) realizar a pesquisa com o intuito de subsidiar seu Projeto de Intervenção, salientando que os discentes encaminhados estão devidamente matriculados no Curso de Administração desta Instituição de Ensino Superior. Asseguramos que o nome da empresa não será revelado na publicação das informações, caso a empresa faça a opção pelo anonimato.

Antecipadamente, agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nossos alunos, visto que, o objetivo desta Instituição é formar profissionais competentes e que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

Com anônimo Sem anônimo

Manaus, 01 de 09 de 2025.


Coordenador de Registros
(Lp)


Unidade Concedente
(Carimbo e Assinatura)



Educação Profissional como Motor de Inovação: O Papel do CETAM no Município de Novo Airão

Professional Education as a Driver of Innovation: The Role of CETAM in the Municipality of Novo Airão

Mayra Costa Gonçalves

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Resumo: A pesquisa apresenta de forma geral uma análise da atuação do Centro Tecnológico de Educação do Amazonas (CETAM) em um dos municípios do norte, Novo Airão. A autarquia disponibiliza cursos de qualificação e profissionalizantes, num cenário em que a capacitação está cada vez mais indispensável, em que o mercado de trabalho exige profissionais cada vez mais competentes e versáteis. Diante desse contexto, a pesquisa tem a seguinte problemática: Qual é a importância da atuação do CETAM no município de Novo Airão na promoção da divulgação da educação profissional dentro das circunstâncias da atualidade e da realidade local? Dessa forma, analisar o impacto dessa inserção de conhecimento e inovação para a população. Assim, o estudo buscou compreender todo o trabalho que o CETAM faz no Amazonas e nas demais cidades do Norte, através de pesquisas em sites oficiais, por meio de pesquisa qualitativa, bibliográfica e descritiva. Então, a partir do perfil encontrado e dos dados coletados também por entrevistas, foram aplicadas as ferramentas gerenciais, visando um aprofundamento da análise e da problemática. Propostas de melhoria foram pensadas e criadas para que o polo em Novo Airão se desenvolvesse.

Palavras-chave: análise; capacitação; inovação.

Abstract: This research presents a general analysis of the performance of the Amazonas Technological Education Center (CETAM) in the municipality of Novo Airão, located in northern Brazil. The institution offers vocational and professional qualification courses in a context where training has become increasingly essential, as the labor market demands professionals who are more skilled and versatile. In this scenario, the study addresses the following research question: What is the importance of CETAM's role in Novo Airão in promoting professional education within the current social and local context? The objective is to analyze the impact of this dissemination of knowledge and innovation on the local population. To achieve this, the study sought to understand CETAM's work throughout the state of Amazonas and other northern municipalities through research conducted on official websites, using a qualitative, bibliographic, and descriptive approach. Based on the identified profile and data collected through interviews, management tools were applied to deepen the analysis of the problem. Improvement proposals were then developed to support the growth and development of the CETAM center in Novo Airão.

Keywords: analysis; training; innovation.

INTRODUÇÃO

Para haver desenvolvimento em uma cidade ou município, é necessário que haja forte apoio do ambiente local, do Estado e da União. A cidade beneficiada fica com a responsabilidade de administrar e zelar pelo bem-estar dos moradores, bem

como o Estado de gerir a infraestrutura e patrocínios regionais, além da indispensável União, que cria e impõe diretrizes gerais, disponibiliza fundos e incentiva programas nacionais.

Na contemporaneidade, é perceptível o alto investimento em cidades inteligentes (*Smart Cities*), como Novo Airão. A maior parte das verbas arrecadadas vem de Estados e Municípios; segundo o jornal Valor Econômico, numa matéria publicada em junho de 2025, ambos declaram 80% do investimento público. A finalidade é tornar as cidades sustentáveis, seguras, tecnológicas e com melhores condições de vida e trabalho.

Novo Airão, assim como as demais cidades, estados e até países, está à procura de evolução e ascensão, e a autarquia CETAM é uma das ferramentas que vêm pra somar dentro desse objetivo, capacitando cidadãos e inserindo-os no mercado de trabalho. Tudo isso, aliado ao Governo do Estado, que é seu principal líder na cadeia de comando, e também a outras organizações, como o SEBRAE, através da parceria com a prefeitura local, que dispõe do apoio necessário.

Entretanto, é notório que existem dificuldades, como as oscilações do mercado, que fazem com que a instituição ou o profissional acabe mudando suas estratégias e afetando seu desenvolvimento. As alterações na economia, na tecnologia e na sociedade exigem readaptação constante, dificultando a aplicação de modelos fixos e duráveis e ainda exigem a contínua adaptação dos profissionais. Daí surge a problemática: como conseguir se manter no mercado?

Por isso, o presente estudo tem como objetivo geral: tentar entender como o CETAM tem mantido sua divulgação de ensino mesmo em meio às mudanças frequentes? Tendo como objetivos específicos: analisar a atuação do mesmo, e entender como o município e os moradores são beneficiados. Portanto, os resultados dessa modalidade de ensino ainda precisam ser identificados e devem ser sugeridas sugestões de melhoria.

Primeiro, foi delimitado o tema, em seguida, foi feita a pesquisa sobre a empresa, além de entrevistas com funcionários do polo, como gestor, administradores, estagiários, zeladores e vigias que assistem à autarquia. Buscas em sites oficiais, também foram realizadas pesquisas bibliográficas, com abordagem qualitativa e descritiva.

O estudo será separado em partes – sendo a primeira os resultados das pesquisas feitas no Google sobre a relevância da capacitação profissional dentro do mercado de trabalho, com as ferramentas gerenciais e a fundamentação teórica; em segundo, a metodologia, sendo apresentados os modos como foram feitas as pesquisas de campo; e, em terceiro, a análise dos pontos positivos e negativos, bem como soluções de melhoria para os percalços revelados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capacitação Profissional

Na era atual, vive-se um cenário completamente globalizado e cada vez mais competitivo, marcado por constantes variações de mercado. Nesse contexto, destacam-se o avanço das estruturas e recursos tecnológicos, as diretrizes ambientais e o desenvolvimento da inteligência artificial (IA), que impactam diretamente a sociedade e o ambiente organizacional.

Desse modo, a capacitação profissional se torna protagonista, uma vez que atua de forma central para que os servidores possam melhorar suas competências técnicas e comportamentais compatíveis com as variáveis do mercado de trabalho. O globalismo aumenta a competição entre profissionais e abre caminho para a informação, exigindo não apenas a qualificação inicial, mas também a progressão contínua e aprendizagem ao longo da vida.

Além disso, as frequentes mudanças econômicas e tecnológicas impõem a necessidade da adaptação rápida dos servidores. Assim, o emprego de verba a fim de um devido desenvolvimento profissional deixa de ser uma opção e passa a ser uma exigência mínima para aqueles que buscam se destacar em um ambiente cada vez mais mutável e seletivo.

Para Chiavenato (2022), dentro de um ambiente organizacional existem 4 grupos importantes de competências: organizacionais, funcionais, gerenciais e individuais. As competências organizacionais permitem manter as características da empresa, como sua imagem, sua proposta de valor aos clientes e seu posicionamento competitivo no mercado. As competências funcionais abordam áreas específicas de atuação; marketing, RH, finanças e outras.

Já as competências gerenciais são a prática da capacitação e o manejo de equipes. Por fim, as competências individuais são hábitos naturais que o servidor fará para trazer inovação e oferecer valor para a instituição e não só estar imerso no cargo. Portanto, conclui-se que a capacitação profissional na contemporaneidade é configurada como forte pilar em relação à inserção de colaboradores no ambiente de trabalho, visando às alterações no espaço profissional e aos métodos de seleção.

Logo, entende-se que se uma instituição leva ensino e inovação para uma cidade que está em crescente desenvolvimento, mesmo em meio às variações de mercado, conclui-se que ela está contribuindo diretamente para a formação de profissionais versáteis e capacitados em sua oferta de qualificação, que é exatamente o que se espera das empresas e organizações, do mesmo modo, de pessoas que desejam ingressar no mercado de trabalho.

Inserção da Capacitação Profissional no Ambiente Organizacional

No contexto atual, muito se fala sobre o profissional que quer se destacar dentro da organização e no próprio mercado de trabalho e sobre como ele deve ser dotado e conseguir agir em qualquer situação, sendo multifuncional e se adaptando

facilmente às mudanças, tendo em vista que esse profissional vem constantemente se aperfeiçoando.

Para Soares e Silva (2020), uma empresa ou organização que deseja oferecer produtos de qualidade, que satisfaçam a clientela, deve investir em preparação e treinamentos para melhorar as habilidades de seus funcionários a fim de desenvolver produtos de qualidade e trazer retornos significativos para a empresa. Assim, a organização fornece um serviço eficiente através de profissionais qualificados e alcança seus objetivos com o seu público-alvo.

De acordo com Chiavenato (2021), os recursos mais importantes de uma organização não são as tecnologias, as máquinas, os equipamentos, as instalações, os produtos, os serviços ou seus capitais financeiros, na verdade, são as pessoas, pois elas possuem as competências essenciais. Portanto, o foco deve ser em gerir essas pessoas, os empregadores devem seguir um modelo de acompanhamento com os servidores.

Nesse sentido, identificar seus pontos fortes e saber como e onde exatamente usá-los, bem como seus pontos fracos, buscando fortificá-los. Ainda identificar como trabalham em grupo e individualmente, para que possam construir e aplicar suas habilidades e talentos no ambiente organizacional de forma que venha trazer lucro para o servidor e para a empresa.

Dessa forma, o investimento em capacitação é de extrema importância, pois com os colaboradores capacitados os principais índices só tendem a disparar: o que levará renome para a empresa, bem estar entre os empregados e chefia, profissionais competentes e ágeis já treinados para o mercado de trabalho, rentabilidade, atração da clientela, padrões e processos mais definidos, alinhados aos princípios e objetivos da organização, o que acarreta na ascensão e desenvolvimento da mesma.

FERRAMENTAS GERENCIAIS

Análise de SWOT

Para Lobo (2020), as ferramentas Força (Strengths), Fraqueza (Weaknesses), Oportunidade (Opportunities) e Ameaça (Threats) são a junção de quatro forças (SWOT), que têm o objetivo de analisar e encontrar soluções para os problemas no funcionamento da organização, sendo usadas também para auxílio na tomada de decisões. Vale ressaltar que forças e fraquezas referem-se a fatores internos da empresa, enquanto que oportunidades e ameaças indicam os fatores externos.

Matriz GUT

De acordo com Barreto (2022), a matriz gut é uma ferramenta que as empresas costumam usar para identificar os percalços no percurso de trabalho dentro das organizações. Essa ferramenta ajuda as empresas a medir os emblemas encontrados por meio da priorização da causa, quantificando de forma ordinal. Gut

é a sigla para definir as palavras Gravidade, Urgência e Tendência, definindo assim, o grau de relevância da problemática.

Cinco Por Quês

Segundo Bassan (2018), o método dos “5 porquês” é usado para buscar a raiz do problema nas organizações, a metodologia se dá por meio de questionamentos sequenciais até 5 (why) realizados a partir do porquê inicial. Além disso, a técnica foca não só em entender como se originou o problema, mas também em propor soluções, as contramedidas.

5W2H

Para Lima e Andrade (2023), é uma ferramenta que permite fazer planos, defini-los e executá-los, auxiliando na resolução da causa do problema encontrado. Tendo sete questões que norteiam e fornecem as respostas para benefício das áreas necessitadas, que são: O que será feito? Onde será feito? Por que será feito? Quem será responsável? Quando será feito? Como será feito? Quanto custará?

METODOLOGIA

O presente trabalho buscou entender a atuação do Centro Tecnológico de Educação do Amazonas (CETAM), na promoção de qualificação, capacitação e inovação no contexto da cidade de Novo Airão, analisando como os moradores são impactados nessa inserção e quais os resultados dessa modalidade de ensino, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva e bibliográfica, tendo como meio de observação direta no comportamento dos funcionários, aplicação de questionários, entrevistas e pesquisas em sites oficiais.

Segundo Gil (2008), a pesquisa qualitativa visa compreender os acontecimentos sociais a partir do entendimento das informações buscadas ou coletadas. Levando em conta aspectos como comportamento, opiniões e as experiências dos indivíduos. Dessa forma, foi possível assimilar e investigar as informações abordadas de forma profunda e detalhada, resultando numa melhor compreensão dos fatos no ambiente do polo CETAM.

Para Guazi (2021), a entrevista semiestruturada é uma forma de obter mais informações através da coleta de dados em entrevistas, pois durante a pesquisa tudo ocorre de maneira mais flexível e dinâmica. O que acabou por favorecer a análise qualitativa dos fatos buscados foi que os entrevistados se sentiam confortáveis e dispostos a responder às lacunas que permeavam de forma espontânea e natural.

De acordo com Gil (2026), a pesquisa descritiva tem como função observar, registrar, analisar e descrever características de fenômenos ou populações, porém de forma que não haja alteração do que está sendo investigado. Assim, foram coletados os dados no polo em Novo Airão, através dos funcionários e do site oficial para entender como funcionavam a rotina e as atividades do mesmo.

Para Lakatos (2021), a pesquisa bibliográfica é fundamentada e desenvolvida com base em materiais já existentes, ou seja, dissertações, documentos acadêmicos, livros e artigos científicos, que são de extrema relevância para o repertório e a referência de uma pesquisa. Desse modo, foi possível investigar a capacitação dentro de empresas sob diferentes pontos de vista.

Segundo Amazonas (2024), o CETAM é uma instituição estratégica para o desenvolvimento humano e tecnológico no interior do estado. A amostra foi intencional, composta pelos colaboradores da empresa. Pela relação direta com as atividades pôde-se ter mais clareza nas informações transmitidas. Diante disso, foram abordados 2 estagiários, 1 administrativo, 1 gestor e 1 de serviços gerais.

Entrevista

Todos os participantes foram informados quanto ao objetivo e aceitaram participar de forma voluntária. Os dados foram utilizados especificamente para fins acadêmicos.

A coleta de dados se deu por:

1. Questionário: contendo perguntas abertas e fechadas;
2. Entrevista e conversa: conversa e entrevista com gestor e demais colaboradores;
3. Observação direta do comportamento: para identificar aspectos na administração, na estrutura e nos recursos utilizados.

A coleta de dados se deu de maneira presencial, com material físico e teórico. Para o gestor, foi aplicado um questionário contendo 10 perguntas abertas e fechadas, para os demais, como administrativos, estagiários e apoio, as perguntas eram apenas de marcação.

CARACTERIZAÇÃO E OBJETO DE ESTUDO

O Centro Tecnológico de Educação do Amazonas (CETAM) é uma autarquia de nível estadual que atua de forma independente. É conhecida por ofertar cursos de qualificação, capacitação e técnicos, tanto para a capital Manaus como para os demais municípios do Amazonas. Assim, cumpri sua missão, que é desenvolver profissionais da região para o mercado de trabalho, articulada às políticas governamentais.

A empresa foi fundada em Manaus, em 24 de julho de 2003, pela Lei nº 2.816, vinculada à Secretaria do Estado de Educação e Desporto (SEDUC) do Amazonas.

Sua matriz está localizada em Manaus, seus polos estão distribuídos em todo o território amazonense, dentro de seus 62 municípios. O polo em Novo Airão fica aberto de segunda a sexta e funciona nos horários das 08:00 às 12:00, totalizando 20 horas semanais.

O polo emprega ao todo 10 colaboradores e segue o padrão de hierarquia, tendo o gestor do polo, 2 administrativos, 2 estagiários, 3 serviços gerais e 2 vigias noturnos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da entrevista com os colaboradores do polo em Novo Airão e das análises realizadas através das pesquisas, foram obtidas problemáticas com base na análise de SWOT, conforme o Quadro 1 mostrado abaixo.

Quadro 1 – Matriz SWOT.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	Equipe proativa Qualidade do produto Líder comunicativo e articulador	Ambiente físico limitado Localização, não possuir espaço próprio, depender de terceiros, contínuas mudanças Marketing pouco desenvolvido Ausência de máquinas e materiais Falta de treinamento
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	Apoio do governo e outras instituições Maior demanda de cursos e capacitações Reconhecimento dos cidadãos pela oferta de ensino	Concorrência com órgãos e instituições Dependência do Estado

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

No Quadro 1, é possível fazer uma análise mais concreta do que a empresa tem como fator positivo e como fator negativo; dessa forma, fica mais fácil identificar a raiz do problema, o que é demonstrado no ambiente externo.

A partir da problemática, será utilizada a ferramenta Matriz Gut, com o fim de se obter um quadro mais detalhado sobre os pontos fortes e os pontos fracos de acordo com a gravidade, urgência e tendência conforme a Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Matriz Gut.

PROBLEMA	G	U	T	PONTUAÇÃO	PRIORIDADE
Localização	4	5	4	80	1°
Ambiente físico limitado	4	4	4	64	2°
Falta de treinamento	3	3	3	27	3°
Ausência de máquinas e materiais	3	3	3	27	4°

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

De acordo com a matriz de gut – Tabela 1, as prioridades se encontram em ordem decrescente: primeiro, a localização; o polo não possui prédio próprio; segundo, o ambiente físico limitado, que quase não consegue manter as atividades; terceiro, a falta de treinamento específico para os colaboradores; e, por último, a ausência de máquinas e materiais para o desenvolvimento dos processos.

Quadro 2 – Cinco Por quês.

Causa	1º porquê	2º porquê	3º porquê	4º porquê	5º porquê	Contramedida
Localização	A autarquia não possui prédio próprio em Novo Airão	O polo se mantém num prédio alugado	O polo está usando um ambiente escolar para suas atividades			A autarquia deve obter um prédio próprio
Ambiente físico limitado	O polo atuava num pequeno espaço com apenas duas salas, e uma terceira que era o banheiro desativado	O polo, atua numa escola, onde o espaço é usado como escritório	O espaço também é usado como laboratório de informática	O polo ainda precisa de um ambiente para o andamento dos demais cursos, sem usar salas de escolas e de outras instituições		Migrar para seu ambiente próprio de trabalho, com espaço adequado e devido
Falta de treinamento	Não existe um treinamento específico para os colaboradores	Os novos contratados aprendem com a práticas das atividades e conforme as rotinas	Os funcionários já atuantes também mantêm as atividades, mas sem treinamentos ou capacitações contínuas			Aplicar treinamentos e capacitações contínuas para os servidores
Ausência de máquinas e materiais	O Cetam em Novo Airão não possui a capacidade de disponibilizar os materiais necessários para o andamento dos cursos	O polo também não tem todas as máquinas necessárias para as práticas tecnológicas	Os alunos precisam fazer duplas ou usar seus próprios materiais e máquinas	Alguns materiais chegam em atraso		Investir e fornecer os materiais necessários para o andamento dos cursos, além das máquinas equipamentos tecnológicos

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Através da ferramenta dos cinco porquês, foram analisadas as áreas mais débeis e a raiz do problema das mesmas, depois, foi proposta uma resolução ou contramedida para assim resolver os problemas. Portanto, para ajudar no processo de tomada de decisão, indo à causa, vamos usar a ferramenta 5W2H.

PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Para a melhoria das propostas das problemáticas encontradas na ferramenta anterior, será aplicada a ferramenta 5W2H a fim de que as ações ocorram de maneira clara e eficaz.

Quadro 3 – 4 Ferramenta 5W2H.

O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
A autarquia deve obter um prédio próprio	Para a autarquia desenvolver de forma mais eficaz suas atividades	Em Novo Airão	Início: 05/03/2027 Fim: 05/08/2028	O estado	Através da parceria com a prefeitura local, investimento na obra	R\$ 2.500.000
Migrar para seu ambiente próprio de trabalho, com espaço adequado e devido	Para desempenhar processos gerenciais, administrativos e pedagógicos	Em Novo Airão	Início: 05/06/2028 Fim: 15/08/2028	O polo	Por meio do transporte público fornecido pelo órgão/prefeitura local	R\$ 200.000
Aplicar treinamentos e capacitações contínuas para os servidores	A fim de ter colaboradores capacitados para atuação	Em Novo Airão, polo	Início: 10/10/2028 Fim: 10/20/2028	Servidores da sede em Manaus	Profissionais da sede vão ao município ofertar treinamentos	R\$ 15.000
Investir e fornecer os materiais necessários para o andamento dos cursos, além das máquinas e equipamentos tecnológicos	Para trazer inovação e elevar o nível da educação profissional oferecida pelo centro tecnológico	Em Novo Airão	Início: 05/06/2028 Fim: 15/08/2028	O estado	O estado fornece os equipamentos necessários	R\$ 1.000.000

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Diante da análise feita pela ferramenta 5W2H, foram levantados dados estimados sobre possíveis investimentos para um possível imóvel de tecnologia em Novo Airão, além de equipamentos e materiais que contribuem para a qualidade da oferta de ensino e a oferta de capacitações para servidores qualificados.

RESULTADOS ESPERADOS

Com base nos resultados encontrados e descritos anteriormente, espera-se que o Centro Tecnológico de Educação do Amazonas trabalhe com sua equipe, superiores e parceiros em prol de suas carências apontadas pelas ferramentas utilizadas e que possa aplicar as propostas de sugestão de melhoria, priorizando a posse de um edifício próprio para oferecer um espaço que se encaixa dentro dos padrões da autarquia.

Bem como fornecer os materiais tecnológicos para que os estudantes em cursos de informática e tecnologias possam usufruir das máquinas em suas práticas, o que conseqüentemente eleva o nível da qualidade de ensino, assim como providenciar os recursos e aparatos devidos dentro do prazo de cada curso oferecido, fazendo com que as didáticas e as modalidades de ensino façam sentido para o aluno.

Contudo, ofertar treinamentos iniciais e contínuos para o corpo atuante do polo, tornando-os profissionais mais hábeis e aptos tanto para o mercado de trabalho quanto para a instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da pesquisa foi buscar compreender como o Centro Tecnológico do Amazonas atua em Novo Airão, em sua modalidade de ensino e qualificações, e os benefícios dessa promoção dentro do contexto de variáveis do ambiente empresarial e do polo no município.

Foi analisado, então, que a autarquia, mesmo não tendo um espaço nem uma estrutura adequada e ainda escassez de itens materiais, consegue desempenhar suas atividades com bom êxito, fazendo o bom uso de ferramentas que estão à sua disposição. Contando com o trabalho indispensável da equipe local que mantém os serviços e operações da empresa.

No contexto de Novo Airão, toda a demanda, urgência, rigidez e mutabilidade que qualquer setor do ambiente profissional exige são supridas pela forte presença do CETAM na cidade do interior do estado do Amazonas. Que atribui capacitação para os jovens e adultos já imersos ou não no mercado profissional, servindo como ponte para o sucesso de negócios ou características individuais.

Sendo assim, a cidade inteligente só tende a crescer nos próximos anos, pois o forte incentivo educacional vem sendo multiplicado, não só pela organização, mas também por outras instituições e operadores locais. Por fim, o Centro Tecnológico

do Amazonas vem com afincos alcançar seu objetivo de levar educação profissional e tecnológica para toda a região, mesmo em meio aos gargalos em seu percurso.

REFERÊNCIAS

SBARDELOTTO, Tiago. **Investimento público já é 80% feito por estados e municípios**. Valor Econômico, São Paulo, 20 jun. 2025. Brasil, p.A04. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2025/06/20/investimento-publico-ja-e-80-feito-por-estados-e-municipios.ghtml>. Acesso em: 14 de maio de 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. pág. 10. ISBN 9786559771271. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771271/>. Acesso em 16 de maio. 2026.

SOARES, Leonardo Antonio; SILVA, Vailton Alves. **A importância do treinamento profissional e da capacitação de pessoas nas empresas: um estudo de caso**. 2020. Trabalho acadêmico. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/57807>. Acesso em: 24 de maio de 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. pág.13. ISBN 9786559771219. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771219/>. Acesso em: 24 de maio. 2026.

LOBO, Renato N. **Gestão da qualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Érica, 2020. E-book. pág. 46. ISBN 9788536532615. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536532615/>. Acesso em 16 de maio. 2026.

BARRETO, Maurício de S.; NASCIMENTO, FRANCISCO CARLOS do. **Administração – Novas perspectivas: adquirir competências para uma alta performance**. Rio de Janeiro: Alta Livros, 2022. E-book. pág. 262. ISBN 9786555201659 Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555201659/>. Acesso em 15 de maio. 2026.

BASSAN, Edilberto. **Gestão da qualidade: ferramentas, técnicas e métodos**. 2. ed. São Paulo: Clube de Autores, 2018. ISBN 9781653204502.

LIMA, Daniela Graciano de; ANDRADE, Diego Leonardo Alves de. **A gestão da qualidade com aplicação da ferramenta 5W2H: importância e vantagens**. 2023. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Candatuva, Candatuva, 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.


GUAZI, Taísa. Diretrizes para o uso das entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. **Revista Educação , Pesquisa e Inclusão**, v. 2, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 8. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2026. E-book. pág 22. ISBN 9786559778577. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559778577/>. Acesso em 16 de maio. 2026.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. P. 45. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026559/>. Acesso em 16 de maio. 2026.

AMAZONAS. **Centro de Educação Tecnológica do Amazonas – CETAM**. Institucional. Manaus, 2024. Disponível em: <https://www.cetam.am.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/>. Acesso em 16 de maio. 2026.

APÊNDICE



CURSOS	SUPERIORES	EM	TECNOLOGIA,
	LICENCIATURA E BACHARELADO	EAD	FAMETRO

ANEXO 1
AUTORIZAÇÃO PARA USO DO NOME DA EMPRESA

NOME DA EMPRESA: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas

Prezado (a) Senhor (a): Alberto Costa de Araújo

Por meio deste, viemos respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo:


Nome: Mayra Costa Gonçalves Matrícula: 224 8899

Possa(m) realizar a pesquisa com o intuito de subsidiar seu Projeto de Intervenção, salientando que os discentes encaminhados estão devidamente matriculados no Curso de Administração desta instituição de ensino. Asseguramos que o nome da empresa não será revelado na publicação das informações, caso a empresa faça a opção pelo anonimato.

Antecipadamente, agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nossos alunos, visto que, o objetivo desta Instituição é formar profissionais competentes e que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

() Com anonimato Sem anonimato

Manaus, 08 / 09 / 2025



 Coordenador de Negócios - EAD
 Grupo Fametro

 Alameda Porto de Araujo
 Campus Acadêmico
 CETAM Novo Airão
 Unidade Corumbá
 (Carimbo e Assinatura)



Digitalização dos Serviços Cartorários Extrajudiciais: Desafios e Impactos na Gestão em Careiro da Várzea

Digitalization of Extrajudicial Notarial and Registry Services: Challenges and Impacts on Management in Careiro da Várzea

Luiz Alberto Pinto da Costa

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Orientadora

Resumo: As serventias exercem função relevante ao assegurar a formalização dos atos civis, ainda que associadas a excesso de burocracia. Neste contexto, a introdução de tecnologias digitais parece ser uma alternativa para desburocratizar o setor de serviços. A questão principal deste estudo é analisar como a digitalização afeta o atendimento ao cliente. Tendo isto em mente, surge a pergunta: quais as implicações, desafios e contribuições da digitalização no contexto extrajudicial? O objetivo geral é analisar esses aspectos no município de Careiro da Várzea (AM). A pesquisa possui abordagem qualitativa, caráter exploratório e descritivo, utilizando estudo de caso como procedimento metodológico. Os resultados apontam para o progresso no acesso aos serviços com limitações estruturais e desafios operacionais, enfatizando o aprimoramento na gestão.

Palavras-chave: digitalização; simplificação de processos; inovação tecnológica.

Abstract: Notarial and registry offices perform an important role in ensuring the formalization of civil acts, although they are often associated with excessive bureaucracy. In this context, the introduction of digital technologies appears to be an alternative for reducing bureaucracy in the service sector. The main issue addressed in this study is to analyze how digitalization affects customer service. Accordingly, the following research question arises: What are the implications, challenges, and contributions of digitalization in the extrajudicial context? The general objective is to analyze these aspects in the municipality of Careiro da Várzea, Amazonas, Brazil. The research adopts a qualitative approach with an exploratory and descriptive nature, using a case study as its methodological procedure. The results indicate progress in access to services, despite structural limitations and operational challenges, highlighting improvements in management.

Keywords: digitalization; process simplification; technological innovation.

INTRODUÇÃO

Os cartórios extrajudiciais desempenham função essencial na sociedade, pois garantem autenticidade e segurança jurídica a diversas demandas civis. Historicamente, devido à cultura da organização, grande parte da população percebe os serviços apenas como processos burocráticos, atrasados e com altas demandas para a execução das atividades.

No entanto, a implementação de tecnologias digitais ainda enfrenta desafios, especialmente nos municípios nacionais, devido à infraestrutura e aos recursos

humanos limitados, que dificultam a digitalização eficaz dos processos. Este estudo é baseado na crescente necessidade de rapidez, disponibilidade de serviços e atenção às demandas por maior eficiência.

Diante do exposto, tem-se como objetivo geral destacar o impacto da digitalização dos serviços notariais no município de Careiro da Várzea, identificar os principais desafios da implementação da digitalização, desenvolver as ferramentas e práticas digitais adotadas e examinar a contribuição para a redução do excesso de burocracia nos processos, bem como avaliar oportunidades para melhorar a eficiência dos serviços públicos.

Em termos metodológicos, este estudo utiliza uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória. Pesquisas bibliográficas baseadas em artigos e legislações sobre gestão notarial, pesquisa documental, análise das regras e regulamentos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e estudos de caso realizados no Cartório de Careiro da Várzea, observando procedimentos administrativos e coletando informações de funcionários e plataformas usadas nos processos, foram utilizadas como procedimentos metodológicos.

Este estudo foi dividido em três partes: a primeira parte apresenta o referencial teórico onde serão apresentados os conceitos, importância, tipos e ferramentas da temática suscitada. A segunda parte apresenta a metodologia, na qual serão apresentados os procedimentos metodológicos e a caracterização do objeto de pesquisa, e a terceira parte apresenta a proposta de solução e seu planejamento.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Impactos da Tecnologia para a Gestão

Uma das formas mais pensadas, rápidas e confiáveis (Rosenvald e Braga Netto *apud* Santos) é a assinatura digital, pois permite ao cidadão realizar ações no cartório de registro de imóveis sem precisar se deslocar ao cartório, facilitando a execução de diversos serviços e garantindo eficiência e eficácia para resolver as demandas. Além disso, Rosenvalds e Braga Netto (2020, p. 322) afirmam que “a tecnologia reduz os custos operacionais de viagem e conecta pessoas e comunidades para reduzir o uso de papel e a necessidade de montagem física de documentos”

Ao permitir que as operações sejam realizadas remotamente, o acesso do cliente é ampliado, possibilitando maior agilidade nos processos. Este desenvolvimento reduz as barreiras geográficas e ajuda as pessoas que têm problemas com tempo e custos a chegar ao serviço de registro. Assim, os procedimentos online contribuem significativamente para a gestão.

As ações extrajudiciais facilitam o acesso à justiça nas regiões rurais e menos desenvolvidas economicamente. Procedimentos como o divórcio e o acordo fornecem diretamente a essas comunidades procedimentos alternativos por meio do processo legal tradicional, que muitas vezes não está disponível devido a

restrições financeiras ou barreiras geográficas. Essa reorganização do caminho da formalização jurídica, garantindo a eficácia dos direitos desses cidadãos, aumenta sua inclusão social e garante que problemas de grande importância patrimonial e pessoal possam ser resolvidos com maior certeza e previsibilidade (Ferreira; Goretti, 2024).

A possibilidade dos procedimentos diretamente nos cartórios e pelas plataformas digitais viabiliza a desburocratização dos serviços, tornando a resolução de demandas mais acessível.

A padronização e a uniformidade dos procedimentos são necessárias, pois a sua ausência pode criar inconsistências e dificuldades aos usuários, bem como afetar a segurança jurídica das decisões. A falta de diretrizes claras e uniformes na mediação on-line pode prejudicar a eficiência e a eficácia do processo de desjudicialização, tornando necessário um maior controle e acompanhamento por parte das autoridades responsáveis (Schwantes; Spengler, 2024).

Embora a atuação extrajudicial represente um avanço significativo na redução de burocracia e no acesso remoto aos serviços, a sua eficácia depende diretamente da organização e padronização dos procedimentos. A falta de clareza pode levar à incerteza e à dificuldade de compreensão. Portanto, o processo referido de desjudicialização deve corresponder não apenas à simplificação, mas também à estrutura das regras apropriadas.

A Aceitação das Novas Tecnologias

A aceitação e adoção de novas tecnologias causam um processo de incertezas na tomada de decisões, pois as pessoas, antes de utilizarem uma ferramenta tecnológica, formam atitudes e intenções para tentar aprender a utilizá-la que podem ser negativas (Moraes, 2013).

A mudança constante com as tecnologias inicialmente causa medo e inseguranças, o que é algo natural do ser humano. Por isso, a aceitação dos novos meios por meio de plataformas online deve ser apresentada de forma que possa ser compreendida.

Outro desafio diz respeito à distância física das serventias extrajudiciais em relação às áreas mais remotas, o que pode impactar a acessibilidade para certas populações. Ademais, a questão da confiança e segurança na validade e autenticidade dos atos realizados também se coloca como um desafio a ser enfrentado pelos usuários (Ferreira; Goretti, 2024).

Com o avanço tecnológico, também surgem os desafios em relação aos clientes de áreas geográficas que não possuem acesso à internet ou, quando há a possibilidade, encontram dificuldades para entender como utilizar. Diante dessa situação, a serventia precisa ser eficiente no atendimento presencial e se dispor a sanar as dúvidas de seus clientes.

De acordo com o Provimento n.º 100/2020, que trouxe os procedimentos da tecnologia para dentro dos cartórios, definindo termos como certificado digital notariado, documentos eletrônicos, causando impacto significativo na modernização

do atendimento ao público. O provimento publicado em 26 de maio de 2020 regulamentou o e-Notariado, que também é uma plataforma de facilidade ao cliente. Com esta ferramenta, escrituras públicas, procurações, testamentos, divórcios, reconhecimento de firma e outros atos passaram a poder ser realizados de forma totalmente digital e com a mesma validade jurídica dos atos em papel.

Ferramentas Gerenciais

Análise SWOT

Souza, Jucá, Silva (2022) argumentam que a matriz SWOT fornece uma visão das atividades com uma perspectiva interna e externa e que um planejamento estratégico eficaz é possível a partir desta análise.

Esta ferramenta pode ser usada para avaliar fatores internos relacionados ao que as organizações controlam. E fatores externos, ou seja, que estão fora do controle das organizações.

Matriz GUT

Para Gallegos (2023), a matriz GUT é uma ferramenta gerencial utilizada na execução de atividades de acordo com seu nível de prioridade. A sigla G.U.T. significa Gravidade, Urgência e Tendência e segue essa ordem como critério de avaliação. Normalmente, usa-se um sistema de escala numérica, onde 5 é a pontuação mais alta e 1 a pontuação mais baixa. Após isso, multiplicam-se os resultados de cada variável e definem-se então os responsáveis por cada problema.

Por meio desta, é possível identificar e focar na situação mais crítica dentro da empresa, permitindo a otimização do tempo e a organização de demandas complexas.

Por Quês

George (2023) entende que a metodologia dos 5 Porquês é uma ferramenta estratégica eficaz no diagnóstico e análise das causas raiz para encontrar a origem do problema, podendo ser aplicada em atividades simples até em grandes projetos de organizações. Consiste em realizar o questionamento repetido do “porquê” 5 vezes, buscando revelar a origem do problema, focando numa abordagem mais efetiva.

A solução da causa do problema é essencial para uma gestão eficiente, garantindo o melhor funcionamento dos procedimentos. Evita-se a reincidência de falhas e o retrabalho dos colaboradores.

5W2H

Daychouw (2017), afirma que o 5W2H é uma técnica de gestão para responder perguntas determinantes sobre uma ação ou projeto: What (o que será feito?), Why (por quê?), Where (onde?), When (quando?), Who (quem fará?), How (como?) e

How much (quanto custará?). É uma ferramenta muito importante para resolver problemas pequenos do cotidiano, como também para grandes problemas das organizações pelo mundo. Podendo ser estruturada em uma planilha, por exemplo, o objetivo do 5W2H é criar um checklist com responsabilidades atribuídas e prazos bem definidos.

Para saber como cada procedimento é feito, é imprescindível a clareza do ato a ser feito do início ao fim. Funciona como uma checklist do processo.

METODOLOGIA

Segundo Max Weber, uma pesquisa de campo coloca o pesquisador em contato direto com o objeto de estudo, ou com isso garante que o conhecimento se baseia em evidências reais.

Os dados foram analisados por meio de ferramentas de qualidade, que consistem em técnicas e métodos que as organizações utilizam para definir, medir, analisar e propor soluções para eventuais problemas que podem afetar diretamente os resultados e processos organizacionais. Rosário (2004): o controle de qualidade reduz erros, melhora o desempenho e, conseqüentemente, a tomada de decisões.

Diante disso, a coleta dos dados ocorreu no cartório extrajudicial de Careiro da Várzea, por uma observação direta, entrevista semiestruturada com a titular do cartório e ferramentas que fornecem relatórios dos atos realizados pela empresa.

Caracterização do Objeto de Pesquisa

A empresa é uma serventia extrajudicial delegada pelo Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, com atuação na área de serviços registrares e notariais, com sua sede localizada no município de Careiro da Várzea.

Teve início com suas atividades a partir de julho de 1993, com serviços iniciais de RCPN, com o tempo, expandiu seus serviços, tornando-se ofício único da comarca e prestando serviços ao público de Registro Civil das Pessoas Jurídicas (RCPJ), Registros de Imóveis (RI), Registros de Títulos e Documentos (RTD), além da implementação de plataformas digitais como CRC Nacional, E-notariado e meios de comunicação como whatsapp, e-mail e outras ferramentas de comunicação.

No que diz respeito às serventias, em especial ao atendimento do público localizado em áreas de difícil acesso do interior, é necessário acompanhar a evolução tecnológica para o bom desempenho da gestão no papel de segurança jurídica. O cartório é atualmente delegado pela tabeliã com supervisão superior do TJAM, com quadro de quatro (04) funcionários, funcionando de segunda a sexta no horário das 08H00 às 17H00.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com a implementação da ferramenta de análise SWOT, incluindo o diálogo com a oficial titular e funcionários da empresa, foram identificadas certas dificuldades apresentadas na figura 1 abaixo:

Figura 1 - Análise SWOT.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

Diante desse cenário, o plano estratégico proposto deve priorizar a modernização administrativa e tecnológica da serventia, mediante a implantação de sistemas digitais e automação de processos, reduzindo a dependência de atividades manuais e promovendo maior organização dos fluxos internos. Além disso, o investimento contínuo em capacitação profissional visa a uma das oportunidades da empresa no atendimento ao público e fortalece a eficiência da equipe.

Em virtude das problemáticas apontadas, a ferramenta matriz GUT utilizada trata de solucionar problemas pelos níveis de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT), por meio da qual a titular poderá aplicar em sua gestão.

Tabela 1 – Matriz GUT.

FRAQUEZAS	G	U	T	PONTUAÇÃO	PRIORIDADE
Desorganização dos fluxos de trabalho	5	5	4	100	1º
Limitação da estrutura física	4	5	4	80	2º
Pressa do Cliente	5	3	3	45	3º
Processos Manuais	2	4	5	40	4º
Dificuldades na otimização do tempo	3	3	4	36	5º
Ausência de um sistema de CRM robusto	2	2	3	12	6º

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

De acordo com a tabela acima, a Matriz GUT aponta seis fraquezas de acordo com sua ordem de prioridade a serem solucionadas, sendo as principais a desorganização dos fluxos internos e limitações da estrutura física para armazenagem dos arquivos físicos e espaço amplo para os equipamentos e funcionários, que necessitam de atenção prioritária, em terceiro, quarto e quinto lugar surgem a pressa do cliente, os processos manuais e as dificuldades com o tempo durante os serviços e por último, na quarta posição a ausência de um sistema de CRM para melhoria no atendimento ao público.

À vista disso, para identificar a causa raiz dos problemas evidenciados pela serventia, foi indispensável a análise por meio da ferramenta dos cinco porquês. O quadro 1 traz os resultados abaixo:

Quadro 1 – Cinco Porquês.

Problemática	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	5º Por quê?	Contramedida
Desorganização dos fluxos de trabalho	Porque os procedimentos não seguem um modelo padronizado	Por que há deficiência no planejamento	Porque há falta de formalidade			Realizar um mapeamento interno, organizar os procedimentos com formalidade.
Limitação da estrutura física	Porque o espaço é insuficiente para demanda de arquivos	Porque houve aumento nos atendimentos presenciais	Porque não ocorreu ampliação estrutural	Porque se trata de uma estrutura física alugada e não própria		Investimento maior na construção de uma nova sede
Pressa do Cliente	Porque os clientes desejam atendimento imediato	Porque os clientes têm sua residência longe da sede	Porque a disponibilidade de horário dos clientes é maior pela parte da manhã	Porque o atendimento demanda atenção e cuidado		Otimização do atendimento e procedimentos que reduzam as etapas burocráticas

Problemática	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	5º Por quê?	Contramedida
Processos Manuais	Porque diversas atividades são realizadas em papel	Porque não existe digitalização completa	Porque há eficiência em equipamentos tecnológicos	Porque não houve tanto crescimento em inovação tecnológica		Digitalização dos processos e dos registros com implantação de sistemas informatizados
Dificuldades na otimização do tempo	Porque os atendimentos demandam tempo	Porque há retrabalho frequente	Por que ocorrem erros na conferência documental	Porque há falta de integração dos processos		Integração dos processos internos e automação das atividades repetitivas
Ausência de um sistema de CRM robusto	Porque o acompanhamento dos clientes é limitado	Porque há dificuldades de comunicação	Porque as outras demandas sucumbem	Porque não há um sistema de gestão para a finalidade de atendimento ao cliente		Implementação de um sistema de CRM para a gestão no atendimento ao cliente

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

Mediante a raiz do problema visualizado por meio da ferramenta utilizada dos 5 porquês, observam-se as contramedidas que podem ser implementadas e observadas para o melhor funcionamento dos processos internos e externos da empresa.

Planejamento da Proposta

Para evidenciar o planejamento, medidas e ações a serem aplicadas pela serventia, foi utilizada a ferramenta 5W2H, tendo como finalidade auxiliar no planejamento e definir responsabilidades, prazos, métodos e custos de determinada ação. Tendo como base as informações obtidas, foi criado o quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – 5W2H.

O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Realizar um mapeamento interno, organizar os procedimentos com formalidade	Reduzir a desorganização dos fluxos e melhorar a eficiência operacional	Em todos os setores	No segundo semestre do ano de 2026	Colaboradores	Elaborar procedimentos padronizados	Custos administrativos

O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Investimento maior na construção de uma nova sede	Melhorar a acomodação dos setores e melhorar o atendimento ao público	Em novo espaço físico	Durante o ano de 2027	Administração da serventia	Aquisição do espaço físico e construção do mobiliário adequado	Conforme orçamento institucional
Otimização do atendimento e procedimentos que reduzam as etapas burocráticas	Aumentar satisfação dos clientes e otimizar os procedimentos	Em todos os setores	Imediatamente	Atendentes de balcão	Revisão dos procedimentos internos e padronização dos processos	R\$ 00,00
Digitalização dos processos e dos registros com implantação de sistemas informatizados	Modernizar os serviços e reduzir os processos manuais	Em todos os setores	Gradualmente ao longo do ano de 2027	Setores de RCPN, RI, RTD.	Livros de todos os acervos digitalizados	R\$ 2,000,00
Integração dos processos internos e automação das atividades repetitivas	Padronizar os procedimentos dos setores e otimizar o tempo de execução	Em todos os setores	No segundo semestre de 2026	Titular e colaboradores	Integração dos sistemas e padronização dos fluxos	R\$ 00,00
Implementação de um sistema de CRC para a gestão no atendimento ao cliente	Organizar e colher informações nos atendimentos	No atendimento ao balcão	No segundo semestre de 2026	Titular e colaboradores	Implantação de sistema de CRC com treinamento da equipe	R\$ 00,00

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que a presente pesquisa contribua para uma melhor compreensão acerca da importância dos serviços prestados pelos cartórios extrajudiciais em locais do interior. Pretende-se demonstrar que esses serviços possuem papel fundamental na garantia da segurança jurídica, autenticidade e publicidade dos atos praticados, proporcionando maior celeridade e eficiência na resolução de demandas da população. Além disso, fica evidente como a digitalização na atuação

extrajudicial auxilia na redução da sobrecarga do Poder Judiciário e da própria gestão da serventia.

Portanto, conclui-se que o estudo produz consentimento sobre a modernização e ampliação dos serviços cartorários, especialmente diante das transformações tecnológicas para a execução de demandas. Espera-se que a empresa adote a padronização dos processos administrativos internos, para a melhor otimização do tempo e da comunicação entre os colaboradores, proporcionando um atendimento com controle e organização, bem como elevando a satisfação dos clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações finais deste estudo, verificou-se que os serviços prestados pelas serventias extrajudiciais desempenham papel fundamental na sociedade, garantindo os atos da vida civil. No decorrer da pesquisa, ficou evidente a importância do alcance no atendimento às pessoas em lugares remotos ou distantes, contribuindo para a organização social e a dignidade da população.

Além disso, observou-se que a digitalização dos serviços cartorários, apesar de suas dificuldades, está efetivamente ligada à redução da judicialização de demandas que podem ser solucionadas de forma administrativa e célere. Por fim, espera-se que este trabalho contribua para futuras pesquisas sobre o tema, despertando a discussão da necessidade de evolução e constante aperfeiçoamento dos serviços notariais e registrais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Provimento nº 100, de 26 de maio de 2020. Dispõe sobre a prática de atos notariais eletrônicos utilizando o sistema e-Notariado, cria a Matrícula Notarial Eletrônica (MNE) e dá outras providências.** Brasília, DF: CNJ, 2020.

DE OLIVEIRA, Rafael Santos; DOS SANTOS, Ana Jhulia da Silva; LEITE, Ygor Geann dos Santos. **Aplicação de ferramentas da qualidade no processo de qualificação profissional e gerenciamento de pessoas: estudo de caso em uma empresa de telecomunicações.** *Inovagest*, v. 2, n. 4.

DAYCHOUW, Merhi. *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

FERREIRA, Rosana de Cássia; GORETTI, Ricardo. Atos notariais eletrônicos – E-Notariado: ampliação do acesso à justiça com o advento da COVID-19 – uma análise do Provimento 100 do CNJ. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 240–258, 2024. DOI: 10.5433/1980-511X.2024.v19.n1.47309.

GALLEGOS, A. C. S. Ferramentas básicas da qualidade: folha de verificação, estratificação, fluxograma, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, matriz GUT

e 5W2H. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, v. 14, n. 10, p. 17413–17427, 2023.

GEORGE, Tegan. **What Is Root Cause Analysis? Definition & Examples**. Scribbr, 2023.

LIMA, Matheus Marques de. **O avanço tecnológico e seu impacto nas serventias extrajudiciais**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Universidade Pitágoras Unopar Anhanguera, Londrina, 2023.

MORAES, G. H. S. M. **Aceitação e uso da tecnologia: um estudo entre usuários, não usuários e ex-usuários de internet banking**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

MELO, Gabriel Penna Firme de. O Impacto Da Desjudicialização No Brasil: Uma Análise Do Papel E Da Função Social Das Serventias Extrajudiciais. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 1–23, 2026. DOI: 10.51891/rease.v12i4.25625. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/25625>. Acesso em: 2 de maio. 2026.

ROSÁRIO, M.B. **Controle estatístico de processo: um estudo de caso em uma empresa da área de eletrodomésticos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — _Departamento de pós-graduação. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

ROSENVALD, Nelson; BRAGA NETTO, Felipe. **Código Civil Comentado: artigo por artigo**. Salvador: Editora Juspodivm, 2020.

SCHWANTES, Helena; SPENGLER, Fabiana Marion. Limites e possibilidades da mediação de conflitos on-line no Brasil. **Revista da AGU**, Brasília, v. 23, n. 2, 2024. DOI: 10.25109/2525-328X.v.23.n.02.2024.3460.

SOUZA, Gabriela Pereira; JUCÁ, Sandro César Silveira; DA SILVA, Solonildo Almeida. **Avaliação Institucional Através da Análise Swot no Âmbito das Escolas Estaduais do Ceará**. In: Congresso Nacional de Pesquisa e Ensino em Ciências, VII, 2022, Campina Grande.

SANTOS, Caio Henrique Lopes dos. **Atos notariais eletrônicos: sua evolução e segurança jurídica Conteúdo Jurídico**, Brasília-DF: 29 de junho de 2022, 04:05. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/58772/atos-notariais-eletronicos-sua-evolucao-e-seguranca-juridica>. Acesso em: 27 de junho de 2024

TOZZO, Maycon; DA SILVA, Vinicius Ramos Lages; SPÓSITO, Edson Alcebíades. Planejamento Estratégico com uso das Ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H. Um estudo de caso em uma pizzaria. **Revista FIBinova**, v. 2, 2022.

WEBER, Max. **Metodologia das Ciências Sociais**. Tradução de Augustin Wernet. 5. ed. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da UNICAMP, 2016.



A Gestão de Processos, Financeira e Prospecção de Clientes em uma Empresa de Móveis Planejados em Manaus

Process Management, Finance, and Customer Prospecting in a Custom Furniture Company in Manaus

Gabriela Pereira Barbosa

Centro Universitário Ceuni – Fаметro.

Wendell Brandão Lins

Centro Universitário Ceuni – Fаметro

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Prof. Orientadora

Resumo: O setor de móveis planejados no Brasil tem crescido devido à demanda por personalização e melhor aproveitamento de espaços. Contudo, microempresas enfrentam dificuldades na organização dos processos, no controle financeiro e na captação de clientes, o que compromete sua competitividade. Diante desse cenário, a questão norteadora é: como melhorar a gestão de processos, financeira e de prospecção de clientes em uma microempresa de móveis planejados? O objetivo geral deste estudo foi analisar essas áreas em uma empresa localizada em Manaus, identificando fragilidades e propondo melhorias. A metodologia adotada foi um estudo de caso exploratório, com abordagem qualitativa, utilizando observação direta e entrevistas informais com a proprietária. Para análise dos dados, aplicou-se a matriz SWOT. Os resultados evidenciaram falhas na padronização dos processos produtivos, ausência de ferramentas eficientes de controle financeiro e baixa utilização do marketing digital na prospecção de clientes. Esses fatores impactam diretamente a organização e o crescimento do negócio. Conclui-se que a implementação de processos mais organizados, o uso de ferramentas de controle financeiro e o investimento em marketing digital são estratégias fundamentais para melhorar a gestão e ampliar a competitividade da empresa, respondendo à questão norteadora ao indicar soluções práticas e viáveis para o fortalecimento do empreendimento.

Palavras-chave: gestão empresarial; móveis planejados; microempresa.

Abstract: The custom furniture sector in Brazil has grown due to the demand for personalization and better use of space. However, microenterprises face difficulties in organizing processes, financial control, and customer acquisition, which compromises their competitiveness. In this context, the guiding question is: how to improve process management, financial management, and customer prospecting in a custom furniture microenterprise? The general objective of this study was to analyze these areas in a company located in Manaus, identifying weaknesses and proposing improvements. The methodology adopted was an exploratory case study with a qualitative approach, using direct observation and informal interviews with the owner. For data analysis, the SWOT matrix was applied. The results showed failures in the standardization of production processes, the absence of efficient financial control tools, and low use of digital marketing in customer prospecting. These factors directly impact the organization and growth of the business. It is concluded that the implementation of more organized processes, the

use of financial control tools, and investment in digital marketing are fundamental strategies to improve management and expand the company's competitiveness, answering the guiding question by indicating practical and viable solutions for strengthening the enterprise.

Keywords: business management; custom furniture; microenterprise.

INTRODUÇÃO

O setor moveleiro no Brasil tem apresentado crescimento significativo, especialmente no segmento de móveis planejados, que alia estética, funcionalidade e personalização dos ambientes. Esse avanço tem impulsionado o surgimento de micro e pequenas empresas especializadas, motivadas pela crescente demanda por soluções adaptadas às necessidades dos consumidores. Nesse contexto, a competitividade entre as organizações torna-se cada vez mais acirrada, exigindo eficiência na gestão interna e foco na geração de valor ao cliente.

Durante a pesquisa realizada em uma microempresa do setor de móveis planejados em Manaus, foram identificadas dificuldades relacionadas à organização dos processos, ao controle financeiro e à captação de clientes, aspectos que impactam diretamente os resultados organizacionais. Diante desse cenário, formula-se a seguinte problemática: como a gestão integrada de processos, o controle financeiro e as estratégias de prospecção de clientes podem contribuir para a melhoria do desempenho organizacional de uma empresa de móveis planejados em Manaus?

O presente estudo tem como objetivo geral: analisar como a gestão de processos, o controle financeiro e a prospecção de clientes podem contribuir para melhorar o desempenho de uma microempresa de móveis planejados em Manaus. Como objetivos específicos: busca identificar dificuldades internas, avaliar a importância do controle financeiro, analisar as formas de captar clientes e propor melhorias para o crescimento e a competitividade da empresa.

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, caracterizada como estudo de caso em uma microempresa do setor moveleiro localizada em Manaus. A coleta de dados será realizada por meio de observação, análise documental e entrevistas, permitindo uma compreensão aprofundada da realidade organizacional.

Este estudo foi dividido em três partes: a primeira apresenta o referencial teórico, abordando os principais conceitos, importância e ferramentas relacionadas à gestão de processos, gestão financeira e prospecção de clientes; a segunda parte descreve a metodologia, incluindo os procedimentos adotados e a caracterização do objeto de pesquisa; e a terceira parte apresenta a proposta de solução, com sugestões de melhorias e seu respectivo planejamento.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão de Processos

De acordo com (Musse 2022 *apud* Pozo, 2019), para que uma empresa possua uma administração positiva de processos, ela deve coordenar todas as atividades operacionais de acordo com a necessidade do negócio, com a finalidade de prover recursos, informações e tarefas no momento adequado, reduzindo falhas e utilizando o menor custo possível.

Em todos os segmentos do mercado, as organizações precisam organizar seus processos conforme a demanda existente, evitando desperdícios de tempo, retrabalho e uso inadequado de recursos. Dessa maneira, a gestão de processos torna o trabalho mais eficiente, melhora a organização interna e contribui para melhores resultados para a empresa.

Segundo Pacheco *et al.* (2021), o gerenciamento de processos tem como finalidade estabelecer o momento e a forma corretos de executar cada atividade, mantendo o fluxo operacional em níveis adequados. Além disso, o método adotado deve envolver os colaboradores, fazendo com que cada funcionário participe ativamente das rotinas e melhorias organizacionais.

Acompanhar de forma constante os processos essenciais da empresa é uma tarefa que exige atenção e dedicação. Lidar com mudanças no mercado, novas exigências e variações na demanda pode ser um desafio para os gestores. Por isso, buscar analisar, ajustar e melhorar continuamente os processos é fundamental para o bom desempenho da empresa e para alcançar melhores resultados financeiros.

Ainda para Silva (2023), a gestão de processos compreende o gerenciamento de diversas etapas organizacionais, tendo início no planejamento das atividades e encerrando-se na entrega final ao cliente. Dessa forma, é possível para a empresa controlar, planejar, programar e melhorar continuamente seus fluxos operacionais.

Possuir um controle efetivo dos processos em todas as suas fases auxilia no planejamento estratégico da empresa, melhora a qualidade dos serviços prestados e aumenta a satisfação dos clientes. Além disso, possibilita maior produtividade, redução de custos e vantagem competitiva no mercado.

Prospecção de Clientes

De acordo com Kotler e Keller (2021), a prospecção de clientes é um processo estratégico voltado para identificar, atrair e conquistar novos consumidores, contribuindo para o crescimento e fortalecimento das organizações. Os autores destacam que entender as necessidades do público é essencial para criar ações comerciais mais eficientes.

Em todos os segmentos do mercado, as empresas precisam buscar novos clientes de forma contínua, utilizando estratégias adequadas para divulgar seus produtos e serviços. Dessa maneira, a prospecção de clientes contribui para o aumento das vendas, a expansão da marca e melhores resultados para o negócio.

Segundo Cobra (2022), a prospecção eficiente depende de conhecer bem o mercado-alvo e utilizar ferramentas de comunicação que despertem o interesse do consumidor. Para o autor, empresas que entendem seu público conseguem abordar os clientes de forma mais assertiva e aumentar as chances de realizar vendas.

Conquistar novos clientes exige planejamento, esforço e atenção constante às mudanças do mercado. Enfrentar a concorrência e atender às expectativas dos consumidores pode ser desafiador. Por isso, investir em estratégias de captação e manter um bom relacionamento com o cliente é fundamental para alcançar bons resultados.

Ainda para Alexandre Luzzi Las Casas (2023), a prospecção de clientes está ligada ao relacionamento comercial e à capacidade da empresa de oferecer valor ao consumidor. O autor destaca que empresas que mantêm um bom atendimento e

Proximidade com seus clientes tem mais chances de fidelizá-los e alcançar um crescimento sustentável.

Ter estratégias eficientes de prospecção ajuda a fortalecer a empresa, conquistar novos clientes e melhorar seu posicionamento no mercado. Além disso, contribui para criar relações duradouras, aumentar a competitividade e favorecer o crescimento contínuo da organização.

Ferramentas Gerenciais

Análise SWOT

Segundo Puyt, Lie e Wilderom (2023), a análise SWOT é uma ferramenta gerencial utilizada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização. As forças e fraquezas pertencem ao ambiente interno, enquanto oportunidades e ameaças estão relacionadas ao ambiente externo. Essa ferramenta auxilia no planejamento estratégico e na tomada de decisões mais eficientes.

A análise SWOT é uma ferramenta importante para que as empresas compreendam melhor sua realidade interna e externa. Por meio dela, os gestores conseguem identificar pontos positivos que devem ser fortalecidos, corrigir fraquezas existentes e aproveitar oportunidades do mercado.

Matriz GUT

De acordo com Oliveira (2023), a Matriz GUT é uma ferramenta gerencial usada para priorizar problemas e apoiar a tomada de decisões. Ela considera três critérios: gravidade, urgência e tendência, permitindo identificar quais situações devem ser resolvidas primeiro. Dessa forma, contribui para um planejamento mais organizado e eficiente.

A Matriz GUT é uma ferramenta muito útil para auxiliar os gestores na organização das demandas da empresa, especialmente quando existem vários problemas ao mesmo tempo.

5 Porquês

Segundo Silva (2023), a ferramenta dos 5 Porquês é usada na gestão para descobrir a verdadeira causa de um problema. O método funciona de forma simples: pergunta-se “por quê?” várias vezes até chegar à origem da situação. Criada por Taiichi Ohno, essa ferramenta é muito utilizada na qualidade e na melhoria dos processos.

A ferramenta dos 5 Porquês é importante porque permite identificar a causa real dos problemas, evitando soluções superficiais que não resolvem a situação de forma definitiva. Ao investigar o motivo de cada ocorrência, a empresa consegue corrigir falhas nos processos e prevenir que o problema aconteça novamente.

5W2H

De acordo com Silva e Costa (2022), a ferramenta 5W2H é muito utilizada para organizar planos de ação de forma simples e prática. Ela se baseia em sete perguntas essenciais: o que será feito, por que, onde, quando, por quem, como e quanto custará. Assim, ajuda no planejamento, na organização das tarefas e no alcance de melhores resultados.

A ferramenta 5W2H é bastante útil para transformar ideias em ações organizadas e objetivas. Por meio de perguntas simples, ela facilita a definição de responsabilidades, prazos e recursos necessários para cada atividade.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, por buscar compreender e propor melhorias para a realidade de uma microempresa do setor de móveis planejados em Manaus. Segundo Minayo (2021), a abordagem qualitativa possibilita a compreensão de significados e relações presentes no contexto investigado, contribuindo para uma análise mais aprofundada da realidade.

Quanto aos procedimentos, foi utilizado o estudo de caso. De acordo com Gil (2022), esse método permite analisar uma situação específica de forma detalhada, considerando suas particularidades dentro do contexto real da organização.

A coleta de dados foi realizada por meio de observação direta, análise documental e entrevistas com os responsáveis pela empresa. Essas técnicas permitiram compreender o funcionamento interno da organização, seus processos administrativos e financeiros, bem como as estratégias utilizadas na captação de clientes. Dessa forma, foi possível obter uma visão mais ampla e detalhada da realidade estudada.

De forma complementar, o estudo utilizou ferramentas gerenciais, como a matriz SWOT, a matriz GUT, o método dos 5 porquês e o 5W2H, com o objetivo de aprofundar a análise das informações coletadas e auxiliar na avaliação mais detalhada dos dados obtidos na pesquisa.

Caracterização do Objeto de Pesquisa

A empresa atua no ramo de fabricação e montagem de móveis planejados, com início das atividades organizacionais em 24/09/2015, data em que foram iniciados os registros legais e a estruturação de suas operações.

Fundada na cidade de Manaus/AM, a empresa Decore Móveis Planejados surgiu com o objetivo de conquistar seu espaço no mercado moveleiro local, oferecendo soluções personalizadas para clientes que buscam unir estética, funcionalidade e melhor aproveitamento dos ambientes residenciais e comerciais. A escolha pelo segmento ocorreu diante da crescente demanda por móveis sob medida e ambientes mais organizados e modernos.

No que se refere a esse ramo de atuação, embora seja um setor consolidado no mercado, exige constantes atualizações, inovação e novas formas de gestão para atender às tendências e exigências dos consumidores. A empresa é atualmente administrada pela proprietária e conta com colaboradores que auxiliam na produção e montagem dos móveis, buscando sempre qualidade e eficiência nos serviços prestados.

Seu maior crescimento ocorreu no período pós-pandemia da Covid-19, quando registrou aumento superior a 100% no volume de vendas e contratos fechados. Até o ano de 2022, operava sem sede física própria, utilizando serviços terceirizados e estrutura reduzida. Em 2023, passou a atuar em seu primeiro galpão alugado, ampliando a capacidade produtiva e fortalecendo sua presença no mercado manauara.

A empresa possui como:

Missão: Produzir móveis planejados com qualidade, funcionalidade e design, atendendo às necessidades dos clientes.

Visão: Ser referência no segmento de móveis planejados em Manaus, destacando-se pela excelência e inovação.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o auxílio da ferramenta de gestão da análise SWOT, bem como por meio de diálogos produtivos com a gestora da empresa e da aplicação de questionário, foram identificados alguns pontos relevantes relacionados à gestão do empreendimento, os quais podem ser observados no quadro abaixo:

Quando 1 – Matriz Swot.

ANÁLISE INTERNA	Forças
	Atendimento personalizado; Qualidade nos móveis planejados; Experiência no mercado local; Crescimento nas vendas pós-pandemia; Flexibilidade nos projetos sob medida; boa reputação com clientes.
	Fraquezas
	Ausência de sistema de gestão financeira; Dependência de poucos colaboradores; Limitação de espaço físico; Necessidade de maior divulgação digital; Controle informal de processos internos; Falta de planejamento estratégico estruturado.
ANÁLISE EXTERNA	Oportunidades
	Crescimento da procura por móveis planejados; Expansão do mercado imobiliário; Uso das redes sociais para vendas.
	Ameaças
	Aumento no preço da matéria-prima; Instabilidade econômica; Redução do poder de compra dos clientes; Mudanças tributárias.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Como observado no Quadro 1, na visão da gestora, a empresa apresenta diversos pontos fortes, os quais contribuem para seu crescimento e permanência no mercado local. Entre esses aspectos positivos, destacam-se a qualidade dos produtos, atendimento personalizado e experiência no segmento. Da mesma forma, também foram identificadas oportunidades externas que podem favorecer ainda mais o desenvolvimento da organização, tendo em vista também seus pontos fortes e fracos.

Entretanto, os pontos fracos e as ameaças merecem atenção, pois podem impactar diretamente o desempenho da empresa. Em razão das problemáticas identificadas, utilizou-se a Matriz GUT, ferramenta que permite priorizar os problemas de acordo com os critérios de Gravidade, Urgência e Tendência, conforme apresentado na tabela abaixo:

Tabela 1 – Matriz GUT.

Fraquezas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Falta de controle financeiro estruturado	5	5	5	125	1º
Baixa divulgação digital da empresa	4	4	4	64	2º
Espaço físico limitado para produção	4	3	4	48	3º
Dependência de poucos colaboradores	3	3	4	36	4º

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

De acordo com a Tabela 1, Matriz GUT, apresentada, a empresa demonstra quatro prioridades principais. Em primeiro lugar, destaca-se a falta de controle financeiro estruturado, por representar maior impacto na gestão do negócio. Em segundo, observa-se a baixa divulgação digital, fator importante para ampliar a visibilidade da empresa e conquistar novos clientes. Em terceiro lugar, encontra-

se o espaço físico limitado para produção, seguido da dependência de poucos colaboradores.

Diante disso, percebe-se que a adoção de medidas corretivas voltadas a essas prioridades poderá contribuir significativamente para o fortalecimento da empresa, melhoria dos processos internos e crescimento sustentável no mercado.

Perante o exposto, para que fossem identificadas as causas principais dos problemas evidenciados na empresa, realizou-se a análise utilizando a ferramenta dos Cinco Porquês, auxiliando na identificação das causas raiz. O quadro abaixo apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação da ferramenta:

Quadro 2- Cinco Por Quês.

Problemática	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	5º Por quê?	Contramedida
Falta de controle financeiro estruturado	Porque não existe um controle financeiro organizado.	Porque os registros são feitos manualmente.	Porque a empresa não utiliza sistema de gestão financeira.	Porque ainda não houve investimento em ferramentas adequadas.	Porque o planejamento financeiro não foi priorizado.	Implantação de sistema de controle financeiro e planejamento estratégico.
Baixa divulgação digital da empresa	Porque a empresa possui pouca presença nas redes sociais.	Porque não há planejamento de marketing digital.	Porque a divulgação depende apenas de indicações.	Porque não existe profissional responsável pela comunicação.	Porque a empresa ainda não investiu nessa área.	Investir em marketing digital e fortalecimento das redes sociais.
Espaço físico limitado para produção	Porque o galpão possui espaço reduzido.	Porque a demanda aumentou nos últimos anos.	Porque houve crescimento significativo das vendas.	Porque a estrutura atual não acompanhou o crescimento da empresa.	Porque não houve ampliação do espaço físico.	Planejamento para ampliação e reorganização do espaço produtivo.
Dependência de poucos colaboradores	Porque a equipe é reduzida.	Porque a empresa possui poucos funcionários contratados.	Porque há limitação financeira para novas contratações.	Porque os processos ainda não são totalmente organizados.	Porque a empresa está em fase de expansão.	Contratação gradual e divisão adequada das funções.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Demonstrada a raiz das problemáticas por meio da utilização da ferramenta dos cinco porquês, observa-se então a necessidade da aplicação de contramedidas que auxiliem na melhoria dos processos internos da empresa. Essas ações têm como objetivo contribuir para uma gestão mais eficiente, promovendo organização, controle e melhores resultados para o desenvolvimento do negócio.

Planejamento da Proposta

Para evidenciar o planejamento das ações a serem desenvolvidas pela empresa, utilizou-se a ferramenta 5W2H, com a finalidade de auxiliar na organização e no planejamento das melhorias propostas. Com base nas informações obtidas, foi elaborado o quadro abaixo:

Quadro 3- Cinco Por Quês.

O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Implantação de controle financeiro	Melhorar a organização financeira da empresa	Na empresa	A ser definido pela gestora	Gestora	Utilizando planilhas e sistemas financeiros	R\$ 500,00 estimado
Investimento em marketing digital	Aumentar a divulgação e atrair novos clientes	Redes sociais e empresa	Durante o segundo semestre de 2026	Gestora e responsável pelas mídias	Divulgação em redes sociais e anúncios digitais	R\$ 800,00 estimado
Reorganização do espaço produtivo	Melhorar a produção e otimizar espaço	No galpão da empresa	A ser definido pela gestora	Gestora e colaboradores	Reorganização do layout e armazenamento	R\$ 1.200,00 estimado
Contratação de apoio operacional	Reduzir sobrecarga e melhorar os processos	Na empresa	Conforme crescimento da demanda	Gestora	Contratação de novos colaboradores	R\$ 1.500,00 estimado

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Diante do exposto, percebe-se que a empresa necessita de melhorias em seus processos internos, principalmente no que se refere à organização financeira, planejamento estratégico e fortalecimento da divulgação da marca. Essas ações são fundamentais para contribuir com o crescimento da empresa, melhorar o gerenciamento das atividades e ampliar sua competitividade no mercado de móveis planejados.

Com o objetivo de alcançar melhores resultados, foram apresentadas propostas voltadas à organização dos processos financeiros, melhoria do espaço produtivo e ao fortalecimento da presença digital da empresa. Tais medidas poderão contribuir significativamente para maior controle das atividades, aumento da produtividade e melhor relacionamento com os clientes.

RESULTADOS ESPERADOS

Com base nos resultados analisados, identificou-se a necessidade de aperfeiçoamento dos processos internos da empresa, principalmente relacionados ao controle financeiro, organização produtiva e divulgação dos serviços prestados. Esses fatores são essenciais para garantir maior eficiência operacional e crescimento sustentável no mercado.

Diante disso, espera-se que a empresa adote medidas voltadas à melhoria da gestão financeira, organização do ambiente de trabalho e investimento em estratégias de marketing digital, possibilitando maior controle administrativo, aumento das vendas e fortalecimento da marca no segmento moveleiro.

Além disso, espera-se que as ações propostas contribuam para a otimização dos processos internos, melhoria no atendimento aos clientes e desenvolvimento organizacional da empresa, promovendo maior competitividade e melhores resultados futuros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada permitiu identificar algumas dificuldades presentes na gestão da empresa, especialmente relacionadas ao controle financeiro, planejamento estratégico e organização dos processos internos. Dessa forma, percebe-se a importância da adoção de ferramentas de gestão que auxiliem na melhoria do desempenho organizacional e na tomada de decisões mais eficientes.

Ao longo do estudo, observou-se que a empresa possui grande potencial de crescimento no mercado de móveis planejados, principalmente devido à qualidade dos serviços prestados e ao crescimento da demanda nos últimos anos. No entanto, para manter-se competitiva, torna-se necessário investir em melhorias administrativas, capacitação e organização dos processos internos.

Nesse contexto, conclui-se que a implementação das propostas apresentadas poderá contribuir significativamente para o fortalecimento da empresa,

Poderá contribuir de forma positiva para futuras análises relacionadas à gestão de processos financeiros e organizacionais em empresas do segmento moveleiro, promovendo maior eficiência operacional, melhor controle das atividades e crescimento sustentável no mercado manauara.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

RABELLO, Rodrigo. **Matriz GUT: ferramenta estratégica para priorização de problemas**. 2024. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/matriz-gut/> Acesso em: 13 de maio de 2026.

RABELLO, Rodrigo. **Metodologia dos 5 porquês**. 2024. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/metodologia-5-porques/> Acesso em: 15 maio 2026.

SANTOS, O. G. S.; BORGES, A. A. **A importância do controle de estoque: um estudo de caso.** 2022. Disponível em: <https://share.google/qrY9b7l0Nnm0ENGTy> Acesso em 15 maio 2026.

ZARPELON, Bauer; ZARICHEN, Wisniewski. **Diagnóstico organizacional na abordagem sistêmica.** 2025. Disponível em: https://book.ugv.edu.br/index.php/renovare/article/view/1424?utm_source=chatgpt.com Acesso em 16 maio 2026



Gestão Empresarial e sua Relevância no Aumento da Produtividade: Da Sorveteria Vera Nunes em Manaus-AM

Business Management and Its Relevance to Increasing Productivity: The Case of Vera Nunes Ice Cream Shop in Manaus, Amazonas

Jakeline Rocha Nunes

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Resumo: A gestão empresarial desempenha um papel fundamental na organização, no desenvolvimento e na sustentabilidade das micro e pequenas empresas, especialmente em um cenário marcado por competitividade, inovação e constantes mudanças no mercado. Apesar dessa importância, muitos empreendimentos ainda apresentam fragilidades relacionadas à ausência de planejamento estratégico, controle financeiro ineficiente, baixa utilização de ferramentas gerenciais e limitada atuação no ambiente digital, fatores que impactam diretamente seu desempenho organizacional. Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a importância da gestão empresarial na Sorveteria Vera Nunes, localizada em Manaus-AM, buscando compreender suas principais dificuldades e propor melhorias. A metodologia adotada caracteriza-se como aplicada, descritiva e de abordagem qualitativa, com utilização de observação direta, entrevistas informais com colaboradores e análise documental dos processos internos da empresa. Os resultados evidenciaram falhas nos controles financeiros, inconsistências no gerenciamento de estoque, ausência de treinamentos estruturados e baixa presença digital. Conclui-se que a implementação de ferramentas simples de gestão pode promover melhorias significativas na organização interna, na tomada de decisões e na qualidade dos serviços, contribuindo para o crescimento sustentável e competitivo da empresa.

Palavras-chave: gestão empresarial; microempresas; desempenho organizacional.

Abstract: Business management plays a fundamental role in the organization, development, and sustainability of micro and small enterprises, particularly in a business environment characterized by competitiveness, innovation, and constant market changes. Despite its importance, many businesses still face challenges related to the lack of strategic planning, inefficient financial control, limited use of management tools, and a weak digital presence, all of which directly affect organizational performance. In this context, the present study aims to analyze the importance of business management at Vera Nunes Ice Cream Shop, located in Manaus, Amazonas, Brazil, seeking to identify its main challenges and propose improvements. The methodology adopted is applied, descriptive, and qualitative, using direct observation, informal interviews with employees, and documentary analysis of the company's internal processes. The results revealed weaknesses in financial controls, inconsistencies in inventory management, the absence of structured training programs, and limited digital presence. It is concluded that the implementation of simple management tools can significantly improve internal organization, decision-making, and service quality, thereby contributing to the company's sustainable growth and competitiveness.

Keywords: business management; microenterprises; organizational performance.

INTRODUÇÃO

Agestão empresarial tem se tornado um elemento essencial para a organização e o desenvolvimento das empresas, especialmente no contexto das micro e pequenas organizações. Em um cenário marcado por elevada competitividade e constantes transformações no mercado, a adoção de práticas gerenciais adequadas contribui para a melhoria dos processos internos e para a sustentabilidade dos negócios. Estudos apontam que o uso de ferramentas de gestão favorece o desempenho organizacional e a tomada de decisões mais assertivas (Costa; Silva; Almeida, 2022).

Entretanto, muitas microempresas ainda apresentam dificuldades relacionadas à ausência de planejamento estratégico, controle financeiro limitado e baixa utilização de estratégias de marketing, fatores que comprometem sua competitividade e crescimento. A Sorveteria Vera Nunes, localizada em Manaus-AM, apresenta características de um empreendimento familiar, com produtos de qualidade e bom relacionamento com os clientes, porém com limitações na estrutura de gestão, evidenciando a necessidade de aprimoramento dos processos organizacionais.

Diante desse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: como a ausência de práticas estruturadas de gestão impacta o desempenho organizacional, a produtividade e a qualidade do atendimento em microempresas, especificamente na Sorveteria Vera Nunes? A pesquisa justifica-se pela relevância de compreender como a gestão empresarial pode contribuir para a melhoria do desempenho organizacional em microempresas, especialmente em contextos locais, onde a informalidade e a ausência de planejamento ainda são recorrentes.

O objetivo geral deste estudo é analisar a importância da gestão empresarial na Sorveteria Vera Nunes, buscando compreender sua influência nos processos organizacionais e nos resultados da empresa. Como objetivos específicos, pretende-se diagnosticar os processos organizacionais, identificar fragilidades na gestão e propor melhorias por meio da aplicação de ferramentas gerenciais.

A metodologia adotada caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva, com utilização de observação direta, entrevistas informais e análise documental, conforme destacam Pereira e Lima (2022). Este estudo está organizado em três partes: a primeira apresenta o referencial teórico sobre gestão empresarial; a segunda aborda a metodologia e a caracterização do objeto de pesquisa; e a terceira contempla os resultados, as discussões e a proposta de intervenção.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão de Negócios em Microempresas

A gestão de negócios é o principal determinante para a sobrevivência e competitividade no ambiente empresarial atual para micro e pequenas empresas.

Teixeira e Silva (2021) afirmam ainda que as empresas que adotam uma gestão estruturada experimentam um desempenho organizacional melhorado devido à sua capacidade de coordenar seus processos internos e maximizar o uso dos ativos. Além disso, uma gestão eficaz reduz a probabilidade de falhas operacionais e apoia o alto padrão dos serviços prestados.

Nessa situação, deve-se prestar atenção ao funcionamento administrativo. Portanto, a gestão é muito importante para a continuidade da empresa. Assim, observa-se que um grande número de microempresas ainda segue a tomada de decisões baseada na intuição, em vez de estratégia/planejamento. Essa prática restringe o crescimento da organização e dificulta a regulação da atividade. A falta de documentos e indicadores torna impossível analisar o desempenho da empresa. O efeito é que decisões importantes são tomadas sem dados para suporte. A formação profissional dos gestores torna-se clara como um requisito para ganhar maior eficiência. A situação também é evidente na falta de formas formalizadas de organização das práticas de gestão, como indicado por Santos (2022), que está associada aos problemas financeiros enfrentados pelas microempresas, em que muitas compartilham dificuldades em gerenciar custos e fazer uso eficaz dos fluxos de caixa.

O organismo de administração, como insistem os autores, dá maior previsibilidade aos resultados e garante a estabilidade do negócio. Esse fator destaca a importância das finanças. Além disso, dá importância ao planejamento da atividade empresarial. Nesse contexto, sente-se que ferramentas de gestão simples já eram capazes de criar melhorias notáveis nesse cenário. A eficiência operacional é melhorada pelos controles financeiros, pela organização de estoque e pelo planejamento de atividades. Essas técnicas ajudam a minimizar erros e desperdícios. Além disso, ajudam na tomada de decisões. Assim, a gestão poderia ser adaptada ao mundo real das microempresas. Barbosa (2020) afirmou que a adoção de práticas de gestão empresarial pela empresa também resulta diretamente em maior competitividade, uma vez que essa organização ajuda as organizações a se concentrarem na organização interna, o que, por sua vez, também ajuda na posição de mercado.

Organizações estruturadas podem acomodar melhor os pedidos dos clientes. Isso apoia a estrutura organizacional. Assim, a gestão se consolida como um diferencial competitivo. A gestão empresarial é outra variável que afeta a qualidade dos produtos e serviços. A organização dos processos facilita processos padronizados e eficientes. Isso afeta diretamente a satisfação do cliente. Além disso, faz parte da fidelização do cliente e da melhoria dos negócios. Assim, a gestão também está conectada à percepção de valor do consumidor. A gestão empresarial em microempresas é sempre estruturada, planejada e controlada. Os escritores observam que mesmo as práticas menores têm o potencial de uma influência positiva significativa. Portanto, a gestão empresarial integra-se como um pilar importante para garantir o desenvolvimento sustentável das microempresas.

Gestão de Pessoas em Empresas Familiares de Pequeno Porte

A gestão de negócios em micro e pequenas empresas é uma das medidas mais eficazes para garantir a sobrevivência e a vantagem competitiva no mercado atual. Em seu estudo, Freitas, Borges e Enoque (2022) apontaram que os fatores que sustentam o sucesso das pequenas empresas baseiam-se em práticas de gestão, planejamento, controle financeiro e inteligência de mercado. Uma gestão estruturada pode ajudar as empresas a formarem suas operações internas e a fazerem uso ótimo dos recursos disponíveis.

Essa situação mostra como a organização administrativa é importante. Assim, a gestão é um requisito para a sustentabilidade de um negócio. Observa-se que, com base nessa visão, inúmeras microempresas têm sido vistas tomando decisões intuitivas e não planejam bem. Essa prática é bastante restritiva ao crescimento do potencial de uma empresa e impede o exercício de controle sobre suas atividades. Os registros ausentes e a ausência de indicadores impedem uma avaliação do desempenho da empresa. Consequentemente, a tomada de decisões torna-se muito crucial sem informações, bem como evidências objetivas.

A profissionalização da gestão, portanto, torna-se uma das atividades essenciais de uma organização para aumentar a eficiência nesse contexto. De acordo com Silva (2023), o subdesenvolvimento de um planejamento estratégico completo demonstra uma falta de forças críticas para as empresas analisarem sua posição real, como a ausência de metas ou a análise do ambiente externo e interno.

Essa divisão é uma das razões pelas quais o empreendedorismo se torna mais difícil e complicado, levando à extinção precoce entre pequenas empresas. Os escritores também sugerem que isso, com ou sem ser obrigatório, pode diferenciar o planejamento dos concorrentes que optam por não implementá-lo. Isso enfatiza a organização gerencial como uma necessidade em microempresas. Considerando esse cenário, acredita-se que ferramentas de gestão relativamente simples ainda possam levar a grandes melhorias. O controle financeiro, a organização do inventário e o planejamento de atividades criam uma operação mais eficiente. Tais práticas ajudam a reduzir erros e desperdícios. Elas também facilitam as decisões para os executivos. Consequentemente, a gestão pode ser ajustada à organização de microempresas sem fazer grandes investimentos ou criar estruturas complicadas. De acordo com Marques *et al.* (2024), 6 em cada 10 empresas fecharão nos primeiros 5 anos de existência, principalmente devido à falta de habilidades de gestão empresarial e/ou ao fato de raramente usarem ferramentas de gestão. Boas empresas que adotam boas práticas de gestão podem reagir melhor ao cliente e ao mercado. Isso melhora a estrutura organizacional. É assim que a gestão é agrupada em uma vantagem competitiva realizável e disponível. Constatou-se, portanto, que a gestão empresarial está diretamente relacionada à qualidade dos produtos e serviços disponibilizados.

A estrutura das operações proporciona mais padronização e mais eficiência nas ações. Isso tem um efeito em cascata na satisfação do cliente. Também impulsiona a lealdade do cliente e cria crescimento para as empresas. Assim, a

gestão também está conectada à proposta de valor do consumidor e à construção de uma boa reputação localmente. Por último, mas não menos importante, a gestão empresarial das microempresas precisa ser vista como uma disciplina contínua de organização, planejamento e controle. Pontes (2023) apoia ainda que a aplicação de uma ferramenta de gestão no contexto de pequenas empresas, no entanto, significa ganhos práticos em como as coisas são feitas na operação e nas capacidades de crescimento.

A gestão empresarial, portanto, se consolida como um mecanismo importante para o desenvolvimento de microempresas em termos de sustentabilidade das empresas (não importa quão pequenas ou grandes ou que tipo de empresa seja) e para tais atividades. O aspecto de gestão de pessoas é a parte básica da organização da empresa, pois são os funcionários que realizam os processos, atendem o cliente e mantêm a cultura interna da empresa. Em microempresas familiares, essa dimensão assume algumas características próprias porque as relações de trabalho são mais informais e os laços entre a liderança e a equipe são mais estreitos. Isso ocorre porque equipes motivadas estão mais engajadas, desempenham melhor e têm alinhamento positivo com os valores organizacionais (Chiavenato, 2022).

A gestão de pessoas também diz respeito a organizar como você estrutura funções e tarefas na corporação. Elimina sobreposições, retrabalho desnecessário e o potencial de conflitos de interesse. A vigilância periódica do clima organizacional é necessária para que a organização detecte onde existe insatisfação na equipe e tome medidas corretivas em tempo hábil (Banhos, 2024). E em empresas com poucos funcionários, essa escuta ativa é muito mais acessível do que apenas ouvir o que as pessoas estão dizendo, fazendo e como sua voz se encaixa no local de trabalho. Pode ser feito assim, direto ao ponto, e você precisa ser capaz de ouvir sem exigir ferramentas complexas. Esse foco no ambiente de trabalho melhora a cultura organizacional e o trabalho em equipe.

FERRAMENTAS DE GESTÃO

As ferramentas de gestão são instrumentos metodológicos que auxiliam as organizações no diagnóstico, na priorização e no planejamento de ações voltadas à melhoria de seus processos internos. Para Pereira e Lima (2022), a utilização dessas ferramentas favorece a tomada de decisão baseada em dados concretos, contribuindo para o desempenho organizacional de micro e pequenas empresas. Neste estudo, foram adotadas quatro ferramentas complementares: a análise SWOT, a Matriz GUT, a análise dos cinco porquês e o 5W2H, cada uma cumprindo uma função específica dentro do processo de diagnóstico e proposição de melhorias.

Análise SWOT

A análise SWOT, denominada em português como matriz FOFA, é uma ferramenta de diagnóstico estratégico que mapeia os fatores internos, forças e fraquezas, e externos, oportunidades e ameaças que condicionam o desempenho

de uma organização. Conforme Oliveira (2009), esse instrumento fornece uma visão integrada do ambiente em que a empresa está inserida, subsidiando a tomada de decisões mais fundamentadas e a definição de prioridades gerenciais. Em contextos de micro e pequenas empresas, a SWOT assume caráter especialmente relevante por permitir diagnósticos precisos sem exigir recursos financeiros elevados, tornando-se uma aliada acessível para a construção de planejamento estratégico.

Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta de priorização de problemas que avalia cada situação identificada segundo três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência. A gravidade diz respeito ao impacto que o problema causa nos resultados e nas operações da empresa; a urgência reflete o tempo disponível para agir antes que o problema se agrave; e a tendência analisa o comportamento esperado caso o problema não seja tratado. Conforme Novaski *et al.* (2020), cada critério recebe uma pontuação de 1 a 5, e o resultado é obtido pela multiplicação dos três valores, gerando uma hierarquia clara das questões que demandam atenção prioritária. Essa sistematização favorece uma gestão mais eficiente, especialmente em organizações familiares, onde a tomada de decisão tende a ser centralizada e baseada em percepções subjetivas.

Análise dos Cinco Porquês

A análise dos cinco porquês é uma técnica de investigação de causas-raiz desenvolvida por Taiichi Ohno no âmbito do Sistema Toyota de Produção. O método consiste em questionar repetidamente o motivo pelo qual determinado problema ocorre, de modo que cada resposta sirva de ponto de partida para o próximo questionamento. Conforme Augusto (2021), o encadeamento dessas perguntas permite ir além dos sintomas superficiais e identificar a causa fundamental que origina o problema, viabilizando ações corretivas mais eficazes e duradouras. Sua aplicabilidade em microempresas é bastante favorável, pois a metodologia não exige ferramentas tecnológicas avançadas, bastando que o gestor adote postura analítica diante das dificuldades operacionais.

Ferramenta 5W2H

A ferramenta 5W2H é um instrumento de planejamento de ações que organiza, de forma objetiva, as principais variáveis de um plano de intervenção. Seu nome deriva das iniciais de sete perguntas em inglês: What (o que será feito), Why (por que será feito), Where (onde será realizado), Who (quem será o responsável), When (quando será executado), How (como será implementado) e How much (quanto custará). Conforme Alves (2021), essa ferramenta é especialmente indicada para a formalização de planos de ação em ambientes organizacionais, pois transforma intenções em responsabilidades e prazos definidos, conferindo clareza e operacionalidade às propostas de melhoria. Em microempresas, ao incluir a estimativa de custo em sua estrutura, o 5W2H viabiliza a avaliação prévia

da viabilidade financeira das ações, elemento essencial para organizações com recursos limitados.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa. Conforme Gil (2020), pesquisas descritivas têm como finalidade registrar, analisar e interpretar características de determinado fenômeno sem interferir nele, sendo adequadas para estudos que buscam compreender a realidade organizacional de forma aprofundada. Quanto à abordagem qualitativa, Marconi e Lakatos (2021) afirmam que esse tipo de pesquisa permite compreender percepções, significados e práticas sociais, sendo especialmente indicada para investigações que envolvem relações humanas e processos organizacionais. Em relação ao método de abordagem, utilizou-se o método indutivo, que parte da observação de fatos particulares para a formulação de conclusões mais amplas sobre o fenômeno estudado.

A coleta de dados foi realizada por meio de três procedimentos principais: observação direta, entrevistas informais e análise documental. A observação direta permitiu acompanhar os processos de produção, atendimento, controle de estoque e práticas administrativas da empresa. As entrevistas informais foram conduzidas com colaboradores dos setores de produção, atendimento, administração, estoque e logística, possibilitando a obtenção de informações espontâneas e contextualizadas sobre a rotina da organização. A análise documental incluiu o exame de planilhas financeiras, registros internos e a estrutura organizacional da empresa. Os dados coletados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme orientam Marconi e Lakatos (2021), organizando as informações em categorias temáticas que permitiram uma interpretação coerente da realidade investigada.

Caracterização do Objeto de Pesquisa

A Sorveteria Vera Nunes, registrada sob a razão social Jackson Rocha Nunes, foi fundada oficialmente em 4 de outubro de 2021, em Manaus, Amazonas. No entanto, sua trajetória começou ainda em 2016, quando surgiu como um empreendimento familiar voltado à fabricação e comercialização artesanal de picolés e outros gelados comestíveis. Desde o início, a empresa direcionou seus esforços para oferecer produtos de qualidade e estabelecer uma relação próxima com a comunidade local, especialmente com os moradores da zona norte de Manaus.

Com o crescimento da demanda, a sorveteria ampliou suas atividades e passou a atender não apenas o consumidor final, mas também estabelecimentos como lanchonetes, escolas, pequenos mercados e eventos regionais. Essa expansão permitiu que a empresa alcançasse novos públicos e consolidasse sua presença no mercado local. A linha de produtos é ampla e diversificada, incluindo sorvetes artesanais e industriais, picolés, sorvetitos, gelos saborizados e gelatos, com destaque para sabores típicos da região Norte, como cupuaçu, açaí e taperebá, que reforçam a identidade regional da marca.

A empresa é classificada como Empresa de Pequeno Porte (EPP) e possui sede no bairro Cidade Nova, em Manaus-AM. Sua estrutura física conta com áreas destinadas à produção, armazenamento refrigerado, administração e atendimento ao cliente. A localização estratégica favorece a logística de distribuição local e contribui para a eficiência dos processos operacionais. O quadro funcional é composto por aproximadamente 25 colaboradores, com faixa etária média entre 18 e 36 anos e escolaridade de nível médio completo, distribuídos nos setores de produção, atendimento, logística e administração.

A gestão da empresa é de caráter familiar, o que favorece um relacionamento próximo entre a liderança e os demais funcionários, tornando a comunicação mais direta e a tomada de decisão mais ágil. Os colaboradores recebem benefícios como vale-alimentação, salário compatível com o mercado, bonificações e oportunidades de crescimento interno. A empresa também se destaca pelo cuidado com os padrões de higiene, embalagem e armazenamento, garantindo que seus produtos cheguem ao consumidor com qualidade e frescor. Apesar dos pontos fortes identificados, a organização enfrenta limitações relacionadas à ausência de planejamento estratégico formal, ao controle manual de estoque e à baixa presença digital, fatores que evidenciam a necessidade de aprimoramento dos processos de gestão.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir dos dados coletados por meio da observação direta, das entrevistas informais e da análise documental realizadas na Sorveteria Vera Nunes, foi possível construir um diagnóstico abrangente da realidade organizacional da empresa. Os resultados foram organizados em seis categorias temáticas: gestão financeira, produção e qualidade, controle de estoque, atendimento ao cliente, gestão de pessoas e presença digital. Essa organização permitiu identificar com clareza os pontos críticos que demandam intervenção, bem como os aspectos positivos que sustentam a competitividade da empresa no mercado local.

No que diz respeito à gestão financeira, verificou-se que os controles são realizados de forma manual, por meio de planilhas simples, sem a utilização de sistemas informatizados. O colaborador da administração relatou que os dados nem sempre batem ao fim do mês, gerando retrabalho nas revisões. Esse cenário é consistente com o que apontam Marques *et al.* (2024), ao afirmarem que a má gestão ou a subutilização de ferramentas de controle está entre as principais causas do encerramento precoce de microempresas. A ausência de um controle financeiro estruturado compromete a previsibilidade dos resultados e dificulta a tomada de decisões baseadas em dados concretos, fragilizando a sustentabilidade do negócio.

Em relação à produção e ao controle de estoque, os dados revelaram que o processo produtivo funciona de forma satisfatória na maior parte do tempo, mas enfrenta interrupções por falta de insumos em momentos de maior demanda. O colaborador do setor de produção mencionou que nos dias mais movimentados, como aos domingos, a capacidade instalada fica comprometida. Já o responsável

pelo estoque confirmou que o controle é feito em caderno e planilha, com atualizações inconsistentes, o que resulta em falta de frutas, embalagens e outros itens essenciais. Freitas (2022) ressalta que o planejamento e o controle operacional são fatores diretamente associados ao sucesso e à sobrevivência das microempresas, evidenciando a necessidade de maior sistematização desses processos na empresa estudada.

No tocante ao atendimento ao cliente, os resultados foram positivos. Os colaboradores demonstraram comprometimento com a qualidade do serviço e com a cordialidade no contato com o público. As principais queixas registradas referem-se à demora em períodos de maior movimento, o que indica uma limitação de capacidade operacional e não de postura da equipe. Esse ponto reforça o que observam Ribeiro *et al.* (2022), ao afirmarem que equipes motivadas e bem orientadas são fundamentais para a qualidade da entrega ao cliente. O atendimento humanizado da sorveteria representa um diferencial competitivo real, que precisa ser preservado e potencializado com o crescimento do negócio.

Quanto à gestão de pessoas, constatou-se que os colaboradores são engajados e demonstram comprometimento com os objetivos da empresa, mas a ausência de treinamentos formais e de um plano de capacitação estruturado limita o desenvolvimento individual e coletivo da equipe. Conforme Murad, Lourenço e Nascimento (2024), empresas familiares frequentemente enfrentam o desafio de profissionalizar a gestão de pessoas sem perder a proximidade característica desse modelo de negócio. A definição clara de funções, aliada a ações periódicas de capacitação, contribuiria para elevar a produtividade e reduzir erros operacionais.

No campo da presença digital e do marketing, identificou-se uma limitação relevante. O colaborador do atendimento destacou que muitos clientes em potencial sequer conhecem a loja, o que indica alcance restrito da marca. A empresa não possui estratégias consistentes de divulgação nas redes sociais e não utiliza plataformas de delivery de forma estruturada. Silva (2021) reforça que a ausência de planejamento estratégico reduz a capacidade das microempresas de se posicionar de forma competitiva no mercado, especialmente em ambientes cada vez mais digitais. Ampliar a presença online representa uma oportunidade concreta de crescimento para a Sorveteria Vera Nunes, com potencial de atrair novos públicos e minimizar os impactos da sazonalidade.

De modo geral, os resultados obtidos confirmam que a Sorveteria Vera Nunes possui uma base sólida, construída sobre a qualidade dos produtos, a identidade regional e o bom relacionamento com os clientes. No entanto, a ausência de práticas gerenciais estruturadas nas áreas financeira, operacional, de pessoas e de marketing representa um obstáculo ao crescimento sustentável. A confrontação entre os dados coletados e a literatura consultada evidencia que a adoção de ferramentas básicas de gestão pode gerar melhorias significativas no desempenho da empresa, sem exigir grandes investimentos, desde que implementadas de forma planejada e contínua.

Análise SWOT

Com base na observação direta, nas entrevistas informais com colaboradores e na análise documental dos processos internos, foi elaborada a análise SWOT da Sorveteria Vera Nunes, conforme apresentado no Quadro 1 abaixo. O instrumento permitiu sistematizar o diagnóstico organizacional em quatro dimensões, identificando tanto os diferenciais competitivos da empresa quanto as fragilidades que demandam intervenção imediata.

Quadro 1 – Análise SWOT da Sorveteria Vera Nunes.

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <p>Qualidade dos produtos artesanais; Identidade regional com sabores típicos da Amazônia (açai, cupuaçu, taperebá); Bom relacionamento com clientes e comunidade local; Localização estratégica no bairro Cidade Nova; Diversidade e amplitude da linha de produtos; cuidado com padrões de higiene e embalagem.</p>	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <p>Ausência de controle financeiro informatizado; Gerenciamento de estoque manual e com atualizações inconsistentes; Falta de treinamentos estruturados para a equipe; Baixa presença digital e ausência em plataformas de delivery; Ausência de planejamento estratégico formal.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Crescimento do mercado de delivery em Manaus; Valorização de produtos regionais e artesanais; Possibilidade de parcerias com escolas, eventos e buffets; Expansão da presença digital com baixo custo; Potencial de fornecimento para novos estabelecimentos comerciais da região Norte.</p>	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <p>Aumento da concorrência no segmento de gelados em Manaus; Sazonalidade climática que impacta as vendas; Variação nos preços de insumos (frutas, embalagens); Perda de colaboradores-chave sem plano de reposição; Mudanças nas exigências sanitárias do setor alimentício.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme evidenciado no Quadro 1, a empresa apresenta forças relevantes, especialmente no que se refere à qualidade dos produtos e à identidade regional construída a partir dos sabores típicos da Amazônia. As fraquezas identificadas nas áreas financeira, de estoque e digital representam obstáculos concretos ao crescimento sustentável, e o cruzamento dessas informações fundamenta as propostas de intervenção apresentadas nas seções seguintes.

Matriz GUT

A partir das fraquezas mapeadas na análise SWOT, foi aplicada a Matriz GUT para estabelecer uma ordem de prioridade entre os problemas identificados, considerando sua gravidade, urgência e tendência de agravamento caso não sejam tratados. Os resultados estão apresentados na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Matriz GUT aplicada à Sorveteria Vera Nunes.

Fraquezas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Ausência de controle financeiro informatizado	5	5	5	125	1º
Gerenciamento de estoque manual e inconsistente	5	4	4	80	2º
Ausência de treinamentos estruturados para a equipe	4	4	4	64	3º
Baixa presença digital e ausência em plataformas de delivery	4	3	4	48	4º

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

De acordo com os resultados da Matriz GUT, a ausência de controle financeiro informatizado é o problema de maior criticidade, com pontuação máxima nos três critérios avaliados, seguida pelo gerenciamento de estoque. Esses resultados orientam a priorização das ações de intervenção e justificam o foco das propostas de melhoria apresentadas no planejamento a seguir.

Análise dos Cinco Porquês

Para aprofundar a compreensão das causas que originam os principais problemas identificados, foi aplicada a técnica dos cinco porquês às três fragilidades de maior pontuação na Matriz GUT. Os resultados estão consolidados no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Análise dos cinco porquês aplicada à Sorveteria Vera Nunes.

Problemática	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	Contramedida
Controle financeiro realizado de forma manual	Porque não há sistema informatizado em uso	Porque a empresa nunca investiu em software de gestão financeira	Porque a necessidade não foi reconhecida como prioridade estratégica	Porque as decisões financeiras sempre foram tomadas de forma intuitiva, sem base em dados	Implantar software de gestão financeira e capacitar o responsável administrativo para seu uso
Estoque gerenciado em caderno/planilha com atualizações inconsistentes	Porque não existe sistema automatizado de controle de entradas e saídas	Porque os registros dependem de atualização manual sem periodicidade definida	Porque não há procedimento padronizado para registro de movimentação de itens	Porque a empresa não desenvolveu rotinas operacionais formalizadas para o setor de estoque	Estabelecer rotina diária de atualização e adotar planilha estruturada ou sistema específico de estoque
Ausência de treinamentos formais para a equipe	Porque nunca foi elaborado um plano de capacitação	Porque não foram definidas metas de desenvolvimento para os colaboradores	Porque a gestão familiar priorizou a operação cotidiana em detrimento da formação	Porque não há cultura organizacional voltada à capacitação e desenvolvimento contínuo	Criar calendário trimestral de treinamentos internos utilizando cursos gratuitos do Sebrae

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A análise dos cinco porquês revelou que a maioria dos problemas identificados na empresa tem como causa-raiz a ausência de processos formalizados e a falta de uma cultura organizacional voltada ao planejamento e à capacitação contínua. Esse achado reforça a necessidade de intervenções que não se limitem à adoção de ferramentas pontuais, mas que promovam mudanças nas práticas gerenciais cotidianas da organização.

PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Com base nas causas identificadas e nas prioridades estabelecidas pela Matriz GUT, foi elaborado o plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H, detalhando as três ações prioritárias propostas para a Sorveteria Vera Nunes, conforme apresentado no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Planejamento da proposta (5W2H).

O quê? (What)	Onde? (Where)	Quem? (Who)	Quando? (When)	Como? (How)	Quanto? (How much)
Implantar controle financeiro informatizado	Setor administrativo	Gestora e colaborador administrativo	1º mês	Contratar software de gestão; treinar a responsável pelo setor financeiro	A partir de R\$ 70,00/mês
Realizar treinamentos periódicos com a equipe	Espaço interno da empresa	Gestora e líderes de setor	A cada 3 meses	Encontros internos com temas definidos; cursos gratuitos do Sebrae (presencial ou EaD)	Baixo custo ou gratuito
Ampliar presença digital	Redes sociais e delivery	Gestora comercial	A partir do 1º mês	Criar perfil no Instagram; WhatsApp Business; cadastrar em app de delivery	Gratuito; impulsionamento a partir de R\$ 20,00

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

RESULTADOS ESPERADOS

Com a implementação das propostas apresentadas, espera-se que a Sorveteria Vera Nunes alcance avanços concretos em sua gestão organizacional, promovendo maior eficiência, organização e competitividade no mercado local. As três ações planejadas foram definidas com base nas fragilidades identificadas durante o diagnóstico e têm como objetivo transformar os principais gargalos da empresa em pontos de melhoria sustentável.

A implantação do controle financeiro informatizado representa um dos ganhos mais significativos para o negócio. Com a adoção de um software de gestão, espera-se que a empresa passe a ter uma visão mais clara e precisa de suas receitas,

despesas e resultados mensais, eliminando os erros gerados pelo controle manual. Essa organização financeira possibilitará um planejamento mais seguro, facilitará a identificação de custos desnecessários e criará condições mais favoráveis para o crescimento do negócio. A tomada de decisão, que hoje ocorre sem base em dados confiáveis, passará a ser orientada por informações reais e atualizadas.

No que diz respeito aos treinamentos periódicos, espera-se que a capacitação da equipe gere impactos positivos tanto na qualidade dos produtos quanto na experiência do cliente. Colaboradores mais preparados tendem a cometer menos erros operacionais, a seguir com mais rigor os padrões de higiene e a oferecer um atendimento mais consistente. Além disso, o investimento em pessoas contribui para a motivação e o engajamento da equipe, reduzindo a rotatividade e fortalecendo a cultura interna da empresa. Em um negócio familiar como a Sorveteria Vera Nunes, esse cuidado com os colaboradores reforça os vínculos de pertencimento e eleva o comprometimento coletivo com os resultados.

A ampliação da presença digital é a proposta com maior potencial de impacto no volume de vendas em curto prazo. A criação de perfis ativos nas redes sociais e o cadastramento em plataformas de delivery permitirão que a marca alcance um público muito maior do que o atendido atualmente, especialmente consumidores que desconhecem a loja. Espera-se que essa maior visibilidade contribua para o aumento das vendas, a fidelização de novos clientes e a redução dos efeitos da sazonalidade, característica comum no segmento de gelados. O fortalecimento da identidade digital da empresa também abrirá caminho para parcerias com eventos, buffets e estabelecimentos comerciais da região.

De forma geral, a implementação conjunta das três propostas deverá resultar em uma gestão empresarial mais eficiente, com reflexos diretos na organização interna, na satisfação dos clientes e na competitividade da Sorveteria Vera Nunes. Espera-se que este estudo sirva como ponto de partida para que a empresa avance de forma planejada e sustentável, consolidando sua posição no mercado local e ampliando gradualmente sua atuação na região. Norte do país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão empresarial é um fator essencial para a sobrevivência das micro e pequenas empresas em mercados cada vez mais competitivos. A Sorveteria Vera Nunes, empreendimento familiar localizado em Manaus-AM, possui produtos de qualidade e atendimento humanizado, mas enfrenta limitações na estrutura de gestão que comprometem seu crescimento. Diante disso, este estudo buscou responder à seguinte questão, como a implementação de ferramentas de gestão empresarial pode contribuir para a melhoria dos processos, o aumento da produtividade e a qualidade do atendimento na Sorveteria Vera Nunes.

O objetivo geral foi analisar a importância da gestão empresarial na empresa, com foco no diagnóstico dos processos organizacionais, na identificação de fragilidades e na proposição de melhorias. Os resultados confirmaram que os

objetivos foram alcançados. O diagnóstico evidenciou limitações nas áreas financeira, operacional, de pessoas e de presença digital, respondendo afirmativamente à questão norteadora: ferramentas simples de gestão têm potencial real de transformar o desempenho da empresa.

Conclui-se que microempresas podem se beneficiar expressivamente da adoção de práticas gerenciais estruturadas, mesmo com baixo investimento. Recomenda-se que pesquisas futuras investiguem o impacto da digitalização em microempresas do setor alimentício na região Norte do Brasil, ampliando o conhecimento sobre gestão e empreendedorismo em contextos amazônicos.

REFERÊNCIAS

BANHOS, A. A. Análise do clima organizacional: estudo em pequenas e médias empresas no Polo Empresarial do CIVIT – Serra/ES. **Revista FOCO**, v. 17, n. 7, e5377, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n7-032>.

BARBOSA, A. C.; LIMA, F. S. Gestão empresarial em micro e pequenas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 22, n. 3, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/>

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.

COSTA, F. A.; SILVA, J. R.; ALMEIDA, P. R. Gestão e inovação em micro e pequenas empresas: desafios e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 3, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac>.

DE MAGALHÃES, M. Gestão de pessoas e treinamento organizacional. 2021. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 15, 2022.

FREITAS, D. R. F.; BORGES, A. F.; ENOQUE, A. G. Fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 16, n. 1, 2022. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1574>.

MARQUES, H. V. J.; BORGES, M. A. D. A.; AMORIM, D. A.; COSTA, S. T. S.; SOUZA, D. C. **A importância da contabilidade para micro e pequenas empresas**. GETEC, v. 18, p. 27-47, 2024. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3361>.

MURAD, I.; LOURENÇO, C. D. S.; NASCIMENTO, A. P. Desafios da gestão de pessoas em empresas familiares. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 10, n. 11, p. 1-17, 2024. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/75006>.

PEREIRA, D. S.; LIMA, V. R. Ferramentas de gestão e desempenho organizacional em pequenas empresas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 15, n. 4, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm>.

PONTES, E. S.; MENTO, M. N. F.; LIMA, M. X. A. Uso de ferramentas gerenciais na gestão de microempresas. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, Feira de Santana, v. 12, n. 2, 2023.

RIBEIRO *et al.* A importância da gestão de pessoas para o sucesso organizacional. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 8, n. 2, fev. 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease>.

SANTOS, R. L.; OLIVEIRA, M. A.; COSTA, D. F. Práticas de gestão financeira em microempresas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 26, n. 2, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/>

SOUZA, J. R.; FERREIRA, L. M. Gestão empresarial e competitividade organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 16, n. 1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm>

TEIXEIRA, M. L.; SILVA, P. R. Gestão organizacional em microempresas brasileiras. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 28, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/>

APÊNDICE



INSTITUTO METROPOLITANO DE ENSINO
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO PROFISSIONAL

AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA (PROJETO PROFISSIONAL)

NOME DA EMPRESA: SOCUETEKIA VIKAS NUNES

Prezado (a) Senhor (a): JACKSON ROCHA NUNES

Por meio deste vimos, mui respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo relacionado(s):

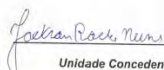
Nome: SARAIYA ROCHA NUNES Matrícula: 93124

desenvolvam, nesta empresa, sua pesquisa, com o intuito de subsidiar seu projeto profissional, salientando que o (a) discente ora encaminhado (a) está devidamente matriculado no Curso de Administração desta Instituição de Ensino Superior.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nosso aluno, visto que, o objetivo desta Instituição é poder formar pessoas competentes que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

Manaus, 02/04 de 2025.


Coordenador de Negócios -
EAD
Grupo Fametro


Unidade Concedente
(Carimbo e Assinatura)



Uma Análise da Estrutura, Gestão e Fatores que Influenciam o Desempenho Empresarial

An Analysis of Organizational Structure, Management, and Factors Influencing Business Performance

Ana Maria Ricardo Barata

Eucilane Maciel Duarte Artriclino

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Resumo: Este estudo apresenta uma análise da estrutura, da gestão e dos fatores que influenciam o desempenho e a continuidade de uma empresa familiar e a sua importância no mercado local. Diante da necessidade de compreender como processos de gestão são conduzidos e de forma como as mudanças de estrutura impactarão seus resultados. Dessa forma o objetivo é propor ações estratégicas e operacionais que contribuam para o fortalecimento da estrutura organizacional, a melhoria da gestão e o aumento do desempenho empresarial da JML Artriclino. Com base nesses achados, espera-se garantir crescimento, competitividade e sustentabilidade para o negócio por muitos anos, para isso, propõem-se um plano de intervenção voltado para a melhoria da gestão e o fortalecimento da competitividade, visando maior eficiência operacional, melhor posicionamento no mercado e sustentabilidade da empresa a longo prazo. Para identificar as causas dos problemas, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e qualitativa; a partir dos dados coletados, aplicaram-se as ferramentas de gerenciamento para analisar de forma clara os pontos encontrados. Como resultado da pesquisa, estruturou-se um plano de intervenção voltado à eficiência operacional e ao posicionamento no mercado, cujas medidas foram recomendadas ao gestor visando assegurar desempenho e desenvolvimento da organização.

Palavras-chave: empresa familiar; gestão organizacional; sustentabilidade.

Abstract: This study presents an analysis of the organizational structure, management practices, and factors that influence the performance and continuity of a family-owned business, highlighting its importance in the local market. Given the need to understand how management processes are conducted and how structural changes impact organizational outcomes, the study aims to propose strategic and operational actions that contribute to strengthening the organizational structure, improving management practices, and enhancing the business performance of JML Artriclino. Based on these findings, the study seeks to support the company's long-term growth, competitiveness, and sustainability by proposing an intervention plan focused on improving management and strengthening competitive capacity, thereby promoting greater operational efficiency, improved market positioning, and long-term business sustainability. To identify the causes of the identified problems, a qualitative bibliographic research approach was employed. Based on the collected data, management tools were applied to clearly analyze the issues identified. As a result, an intervention plan focused on operational efficiency and market positioning was developed, with recommendations provided to the company's management to ensure organizational performance and sustainable development.

Keywords: family business; organizational management; sustainability.

INTRODUÇÃO

A JML Artriclino é uma empresa familiar que atualmente se encontra em um cenário competitivo que busca desenvolvimento e sustentabilidade. Com isso, empresas de pequeno e médio porte, principalmente no ramo de estivas, buscam se manter ativas de forma lucrativa e a longo prazo, por meio de melhorias relacionadas à profissionalização de seus processos administrativos, à tomada de decisões estratégicas e à adaptação às exigências de um mercado competitivo.

Ao compreender os aspectos internos que impactam seu desempenho, espera-se contribuir para que a empresa alcance maior eficiência, organização e resultados positivos no longo prazo. Diante das características e desafios apresentados, o estudo busca responder à seguinte problemática: De que forma uma empresa familiar pode garantir sua continuidade no futuro?

O objetivo geral é propor ideias de melhorias e estratégias que contribuam para o desenvolvimento e a sustentabilidade do negócio. Já os objetivos específicos são: desenvolver práticas de gestão mais organizadas e planejadas, reduzir sobrecargas na equipe familiar, melhorar a presença digital e ampliar a visibilidade da empresa.

A forma de garantir a continuidade de uma empresa familiar requer a profissionalização da gestão, substituindo práticas informais por processos estruturados e planejamento estratégico a longo prazo. É fundamental definir claramente as funções e separar os papéis entre família e negócio, evitando conflitos que possam comprometer o andamento das atividades, além de investir em inovação e presença digital na organização para que se fortaleça e crie uma base sólida para sua perpetuação.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem qualitativa, com base em estudo de caso aplicado à empresa JML Articlino. Para a coleta de dados, utilizaram-se duas estratégias principais: entrevista informal realizada com os responsáveis pela organização, permitindo compreender a visão dos atores, o histórico e a rotina do negócio; e observação direta, feita no ambiente da empresa, possibilitando verificar como os processos são conduzidos.

Este estudo está estruturado em duas partes principais: a primeira parte mostra a apresentação da empresa e seu histórico, abordando, em seguida, o perfil organizacional e os aspectos internos e externos que a envolvem. A segunda parte explora os pontos de atenção – fraquezas, com foco na proposta de estratégias e ações que gerem melhorias no desempenho, garantindo o crescimento sustentável e a continuidade desse negócio familiar.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Planejamento Estratégico

Segundo Chiavenato (2021), o planejamento estratégico consiste no processo de formulação de estratégias que permitem à organização adaptar-se e responder às transformações do ambiente externo, garantindo sua competitividade e sustentabilidade no mercado a longo prazo. Trata-se de um processo fundamental para a definição dos objetivos organizacionais e dos meios necessários para alcançá-los, funcionando como um guia que orienta todas as decisões e ações da gestão.

A gestão eficiente depende diretamente desse planejamento, pois envolve também a organização, direção e controle dos recursos disponíveis: humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, essas funções são determinantes para alcançar resultados consistentes e garantir a continuidade do negócio. Conforme Oliveira (2019), ao estruturar o planejamento, a empresa estabelece prioridades, aloca seus ativos de forma inteligente e cria padrões de acompanhamento, o que torna a gestão muito mais profissional e menos dependente de decisões baseadas apenas na intuição ou na rotina.

No contexto das empresas familiares, essas atribuições costumam ser exercidas pelos próprios membros da família, o que exige maior organização e definição clara de responsabilidades. Como destacam Silva e Santos (2020), nas organizações familiares, o planejamento estratégico ganha ainda mais importância, pois ajuda a separar os interesses da família dos interesses do negócio, evitando conflitos que possam atrapalhar o desempenho.

Muitas vezes a falta de estruturação faz com que essas empresas funcionem apenas no dia a dia, sem uma visão de futuro, o que é uma das principais causas de encerramento de atividades em médio e longo prazo. Outro aspecto relevante, conforme explicado por Andrade (2022), é que o planejamento estratégico é um processo contínuo e flexível. Ele não é um documento pronto e definitivo, mas sim um instrumento que deve ser revisado e ajustado constantemente, conforme o mercado e a realidade da empresa mudam.

Essa característica é essencial para as pequenas empresas, pois permite adaptar as estratégias rapidamente, aproveitando oportunidades ou corrigindo rumos sempre que necessário. Dessa forma, ao adotar essa prática, a empresa familiar deixa de operar apenas por sobrevivência e passa a atuar de forma proativa, construindo bases sólidas para seu crescimento e perpetuação.

Divisão de Funções

De acordo com Smith (2019), considerado o precursor desse conceito, a divisão do trabalho contribui diretamente para o aumento da produtividade e da eficiência organizacional. Essa prática consiste na distribuição de atividades entre os membros da organização. Ao dividir as tarefas, o objetivo principal é elevar os

índices de produtividade, uma vez que cada colaborador passa a se especializar em determinadas funções. Essa especialização torna os processos mais ágeis e eficazes, de modo que cada indivíduo assume a responsabilidade por um conjunto de atividades, favorecendo também o controle e a avaliação do desempenho.

Conforme explica Chiavenato (2020), a divisão de funções é a base fundamental da estrutura organizacional, pois consiste em decompor as atividades gerais da empresa em tarefas específicas, atribuídas a pessoas ou setores específicos. Para o autor, em vez de cada colaborador realizar todo o processo de forma isolada e integral, a divisão permite que cada um se dedique a uma etapa ou a uma atividade específica, desenvolvendo habilidades, conhecimento e agilidade naquilo que faz.

Essa lógica, que já era observada por Adam Smith ainda no século XVIII, permanece atual e essencial, especialmente para pequenas empresas e negócios familiares, onde frequentemente uma mesma pessoa acumula múltiplas funções, gerando sobrecarga, lentidão e até mesmo erros operacionais.

Maximiniano (2018) complementa que a divisão de funções não significa apenas “dividir tarefas”, mas sim organizar responsabilidades. Isso envolve definir claramente o que cada pessoa deve fazer, qual a sua autoridade, a quem deve responder e quais resultados deve entregar.

Quando essa definição não existe, como é comum em empresas familiares informais, surgem conflitos, retrabalhos, perda de tempo e falta de clareza sobre os papéis de cada um. Dessa forma, estruturar as funções é um passo indispensável para a profissionalização da gestão, pois transforma a rotina baseada em relações pessoais ou costumes em uma rotina baseada em processos e regras definidas.

Por fim, como ressalta Chiavenato (2020), a divisão de funções é também um passo essencial para a redução da sobrecarga de trabalho, um dos principais problemas identificados em organizações familiares. Quando as atividades são distribuídas de forma equilibrada e conforme a capacidade de cada um, evita-se que algumas pessoas trabalhem excessivamente enquanto outras têm pouca atividade, melhorando não só a produtividade, mas também o clima organizacional, a motivação e a qualidade de vida no trabalho.

Essa estruturação é, portanto, um dos primeiros passos para transformar uma gestão informal em uma gestão profissionalizada, preparando a empresa para crescer e se manter sustentável ao longo do tempo.

Presença Digital e Marketing nas Redes Sociais

Segundo Kotler (2018), o marketing envolve o conjunto de processos e atividades voltados para identificar, compreender e satisfazer necessidades e desejos humanos e sociais de forma lucrativa para a organização. Para o autor, aprimorar o marketing de uma empresa significa, acima de tudo, conhecer profundamente o perfil do cliente, identificar suas demandas e expectativas e oferecer um valor superior em relação ao que é praticado pelos concorrentes, e

isso envolve elaboração de estratégias bem definidas e estruturadas, que vão muito além da simples divulgação de produtos.

Dessa forma, o marketing eficiente não se limita apenas à atividade de venda ou promoção de produtos e serviços, mas abrange todo o processo de criação de valor e experiência para o consumidor, contribuindo diretamente para o crescimento sustentável e para a competitividade da empresa no mercado.

Nesse contexto, surge a presença digital, que se refere à existência e à atuação da organização no ambiente virtual e engloba sites, aplicativos, mecanismos de busca e, principalmente, as redes sociais. Para Turchi (2020), é importante destacar que a presença digital não é sinônimo de marketing, mas sim um dos principais canais e ferramentas que o marketing moderno utiliza para alcançar seus objetivos. Estar presente nas redes significa existir nesse espaço, ter perfis atualizados e visíveis, fazer marketing nas redes é usar essas plataformas de forma planejada, com propósitos claros e alinhados às metas do negócio.

Para Chiavenato (2021), a aplicação do marketing nas redes sociais dentro de empresas familiares ganha ainda mais relevância, pois ajuda a profissionalizar a gestão e a modernizar processos que, muitas vezes, são conduzidos de maneira informal. Ao estruturar sua presença digital, a organização deixa de estar restrita apenas ao atendimento físico e passa a atuar também no ambiente onde os consumidores estão cada vez mais presentes: o meio digital.

Essa mudança permite não só atrair e fidelizar clientes, mas também entender melhor o comportamento do mercado, identificar tendências e ajustar o mix de produtos e serviços oferecidos. Conforme explica Oliveira (2022), a presença digital estratégica contribui para reduzir distâncias, aproximar a empresa da comunidade local e fortalecer a imagem do negócio como uma organização atualizada, preocupada em atender bem e facilitar a vida do cliente.

Para negócios familiares que buscam se manter competitivos e garantir sua continuidade, investir em marketing e presença digital não é mais uma opção, mas sim uma necessidade: é a forma de se manter relevante, visível e preparado para as transformações constantes do mercado.

Por fim, como ressalta Kotler (2018), o grande diferencial do marketing nas redes é a possibilidade de construir uma relação de proximidade e confiança — valores que já são naturais nas empresas familiares e que, quando levados para o ambiente digital, tornam-se ainda mais fortes, criando uma vantagem competitiva difícil de ser copiada por concorrentes maiores ou menos estruturados.

FERRAMENTAS GERENCIAIS

Análise de SWOT

Segundo Kotler (2018), a análise SWOT consiste na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização. Também

conhecida como a matriz FOFA, essa é uma ferramenta estratégica utilizada para diagnosticar tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno em que a empresa está inserida. Dessa forma, ela subsidia o desenvolvimento de estratégias que potencializam os pontos fortes, minimizam os impactos das fraquezas, exploram oportunidades e reduzem os efeitos das ameaças identificadas.

Matriz de Gut

Para Maximiniano (2018, p. 142), a Matriz de GUT é um instrumento simples e eficaz para priorização, pois permite transformar percepções e avaliações subjetivas em uma ordem lógica de atuação, classificando cada situação conforme o quanto ela prejudica o resultado, o quanto demanda ação imediata e o que pode acontecer se nada for feito. Além da classificação, essa matriz funciona como um método de análise qualitativa e quantitativa, em que cada critério recebe uma pontuação ou avaliação que, ao ser somada, define a ordem de prioridade.

Cinco Porquês?

A técnica dos Cinco Porquês é uma ferramenta simples e eficaz, amplamente utilizada para identificar a causa raiz dos problemas enfrentados pelas organizações. Conforme apresentado pela Toyota (1996), o método baseia-se na prática de questionar o “porquê” da ocorrência de um problema sucessivamente por cerca de cinco vezes. Ao fazer isso, a causa raiz será revelada e você poderá corrigi-la de forma definitiva, e não apenas resolver os sintomas. Em resumo, trata-se de uma forma sistemática de analisar situações, questionar repetidamente o motivo da ocorrência de determinada situação, até chegar à sua origem principal.

5W2H

O 5W2H é uma ferramenta de planejamento e gestão utilizada para estruturar ações e facilitar a execução de tarefas dentro de uma organização. Seu nome deriva das iniciais em inglês de sete perguntas fundamentais, que guiam todo o processo:

- What (O quê?) - o que será feito,
- Why (Por quê?) - por que será feito,
- Where (Onde?) - onde será feito,
- When (Quando?) - quando será feito,
- Who (Quem?) - quem será responsável,
- How (Como?) - como será feito,
- How much (Quanto custa) - quanto irá custar.

Segundo Falconi (2013), ferramentas simples de planejamento, como o 5W2H, permitem organizar ações de forma clara, objetiva e eficiente. Por esse motivo, essa ferramenta é aplicada para planejar, executar e monitorar atividades, garantindo clareza nas responsabilidades e maior eficiência na gestão, especialmente em empresas de pequeno porte.

METODOLOGIA

O presente estudo baseia-se em um estudo de caso com abordagens exploratórias e descritivas e tem como objetivo identificar os pontos positivos e negativos da empresa analisada. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é definido como uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto real. Trata-se de um método amplamente utilizado, que consiste na análise aprofundada de uma unidade específica, o que possibilita compreender fenômenos complexos de forma detalhada, considerando o contexto em que ocorrem.

Segundo Gil (2019), a pesquisa exploratória tem a finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais compreensível, permitindo a construção de hipóteses e estratégias para solução das dificuldades encontradas na organização analisada.

A pesquisa também apresenta características qualitativas, uma vez que busca compreender a realidade da empresa por meio das informações obtidas através de entrevista informal e observação direta no ambiente empresarial. Conforme Minayo (2019), essa abordagem trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. A mesma foca na compreensão profunda da realidade humana e social.

De acordo com Lakatos e Marconi (2021), a observação direta é uma técnica importante na coleta de dados, pois permite ao pesquisador analisar comportamentos, processos e situações no ambiente estudado de maneira detalhada. Dessa forma, a utilização dessa técnica possibilitou compreender a dinâmica organizacional da empresa, bem como identificar falhas administrativas, pontos fortes e aspectos que necessitam de intervenção estratégica.

Além disso, foram utilizados recursos do método quantitativo, por meio da coleta e análise de números, dados e medições, com o objetivo de interpretar informações de forma numérica. Segundo Richardson (2017), essa abordagem caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na etapa de coleta de informações quanto no tratamento dos dados, por meio de técnicas estatísticas. Este método é a abordagem de pesquisa que coleta dados numéricos para identificar padrões, testar teorias e estabelecer relações de causa e efeito entre variáveis analisadas.

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A empresa foi fundada e registrada pelo senhor José Maria Lisboa Artriclino no ano de 2014, localizada na Rua Presidente Costa e Silva, nº 305, no bairro de São Francisco, no município de Beruri, no estado do Amazonas. Atua no segmento de estivas em geral e armazém, contando com a equipe formada pelo proprietário e duas colaboradoras. Seu horário de funcionamento é de segunda a sábado das 07h às 12h e das 14h às 19h.

A organização tem como:

Missão: Oferecer produtos de qualidade com a responsabilidade de alcançar a satisfação do cliente, construir relações duradouras com clientes, amigos, parceiros e com a comunidade.

Visão: Ser reconhecido como referência no município de Beruri pelo compromisso e responsabilidade no segmento de atuação. A pesquisa foi iniciada de 20 de setembro a 10 de dezembro de 2025; de 20 de fevereiro a 09 de maio foi reiniciada e foi finalizado o presente trabalho.

Valor: Ética e transparência, compromisso com a satisfação do cliente e da comunidade.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da entrevista informal com os colaboradores da organização, foram identificadas as problemáticas com o auxílio da análise SWOT, com perguntas e respostas, ficaram evidentes seus principais pontos que serão demonstrados no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Análise SWOT.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA	1. Clientes fiéis 2. Estoque bem organizado 3. Ambiente acolhedor	1. Falta de planejamento estratégico 2. Equipe pequena e sobrecarregada 3. Falta de presença nas redes sociais
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE EXTERNA	1. Crescimento do mercado local 2. Proximidade com clientes 3. Fortalecimento da identidade local	1. Concorrência de grandes empresas 2. Instabilidade econômica 3. Ameaças tecnológicas

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

É possível compreender através da análise SWOT a situação da empresa, evidenciando seus principais pontos positivos e negativos, internos e externos da organização.

Com base nos problemas identificados, será utilizada a ferramenta matriz de GUT, em que a gestão terá uma visão ampla sobre os pontos negativos considerando a gravidade, urgência e tendência conforme a Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Matriz de GUT.

Problema	G	U	T	Pontuação	Prioridade
1. Falta de planejamento estratégico	5	5	5	125	1º
2. Equipe pequena e sobrecarregada	4	5	4	80	2º
3. Falta de presença nas redes sociais	3	4	4	48	3º

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2026).

De acordo com a Tabela 1, matriz de GUT, a empresa apresenta a falta de planejamento estratégico como o ponto mais crítico; segundo, a equipe pequena e sobrecarregada; terceiro, a falta de presença nas redes sociais.

Após esta análise, será utilizada a ferramenta dos cinco porquês, que é uma técnica que consiste em perguntar “porque” repetidamente até encontrar a causa principal do problema, permitindo criar soluções relevantes.

Quadro 2 - Falta de planejamento estratégico.

Pergunta	Resposta
1º Porque?	Por que a empresa não tem planejamento estratégico definido?
2º Porque?	Por que as decisões são tomadas apenas no dia a dia?
3º Porque?	Por que acreditam que não é necessário?
4º Porque?	Por que não possuem esse conhecimento?
5º Porque?	Por que não buscaram esse conhecimento?
Contra medida	Elaborar um plano estratégico simples, com metas de curto, médio e longo prazo.

Fonte: elaborada pelas próprias autoras (2026).

Quadro 3 - Equipe pequena e sobrecarregada.

Pergunta	Resposta
1º Porque?	Por que a equipe é pequena e sobrecarregada?
2º Porque?	Por que não são feitas novas contratações?
3º Porque?	Por que há preocupação com esses custos?
4º Porque?	Por que não existe esse controle?
5º Porque?	Por que acumulam funções?
Contra medida	Definir claramente as funções de cada colaborador ou novas contratações

Fonte: elaborada pelas próprias autoras (2026).

Quadro 4 - Falta de presença nas redes sociais.

Pergunta	Resposta
1º Porque?	Por que a empresa não tem presença nas redes sociais?
2º Porque?	Por que não há um responsável?
3º Porque?	Por que não é vista como importante?
4º Porque?	Por que mantém apenas essa forma de comunicação?

Pergunta	Resposta
5º Por que?	Por que não possuem esse conhecimento?
Contra medida	Criar perfis nas redes sociais mais utilizadas pelo público-Alvo

Fonte: elaborada pelas próprias autoras.

Os resultados da aplicação dos cinco porquês permitiram chegar à raiz dos problemas, indicando quais intervenções são necessárias para resolvê-los. Com base nessas informações, utiliza-se a ferramenta 5W2H para detalhar e estruturar todas as ações que serão implementadas.

PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Para elaborar as propostas de solução e melhoria dos problemas identificados por meio da técnica dos 5 porquês, será utilizada a ferramenta 5W2H, com o objetivo de estruturar, detalhar e definir todas as ações que deverão ser implementadas, definindo o que deve ser feito. Porquê? Onde? Quando? Por quem? Como? Quanto? Segue abaixo o quadro 2 com o plano de intervenção de processos na empresa.

Quadro 3 - 5W2H.

O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Implementar planejamento estratégico formal	Garantir melhores resultados e organização a longo prazo	Na própria empresa.	Início: 05/04/2026 Fim: 04/05/2026	Gestor	Definindo responsabilidades	Sem custo, apenas tempo da equipe.
Expandir e qualificar a equipe	Para evitar sobrecarga nos colaboradores	Na própria empresa	Início: 02/04/2026 Fim: 04/05/2026	Gestor	Recrutando novos colaboradores ou capacitar a equipe atual	R\$ 1.500,00
Criar presença digital e gestão de redes sociais	Para aumentar a aproximação com o público	Nas redes sociais e plataformas digitais.	Início: 02/04/2026 Fim: 09/04/2026	Social mídia	Criar perfis profissionais, produzir conteúdo relevante	R\$ 200,00

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2026).

Torna-se evidente que a organização precisa de melhorias na parte interna, otimizando as vendas, distribuindo melhor as tarefas para reduzir a sobrecarga

da família. Além disso, melhorar o planejamento estratégico para obter maior competitividade frente às grandes empresas. Com relação aos clientes externos, é preciso a implementação de um plano de comunicação eficaz, a fim de promover o crescimento e a fidelização de clientes.

Sendo assim, sugere-se a profissionalização dos colaboradores ou treinamento adequado, como gestão das redes sociais, uso de profissional das redes sociais, bem como a produção do conteúdo local, que poderá capacitar a equipe, a fim de promover o alinhamento da comunicação e um atendimento proximal e consultivo. Além disso, a integração ao digital de maneira gradual no ambiente da empresa favorecerá a empresa. Com isso, espera-se que haja resultados positivos no curto, médio e longo prazo para que a empresa perdure no mercado.

A partir da análise dos resultados, espera-se que a empresa JML Artriclino junto com seus colaboradores alcance resultados concretos que visam solucionar os problemas identificados através das ferramentas utilizadas, com base nos pontos críticos, recomenda-se que a empresa comece a operar com metas, objetivos e diretrizes claras e definidas a longo prazo, amplie ou capacite os colaboradores, distribuindo de forma equilibrada as atividades e que estruture a presença digital gerindo as redes sociais de forma estratégica garantindo não apenas a sobrevivência do negócio, mas também a sua expansão e relevância no mercado em que atua.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a estrutura de gestão e os fatores que influenciam o desempenho organizacional, permitindo compreender, de maneira clara, a forma como uma empresa familiar pode garantir sua continuidade no setor de estivas e armarinho e seu destaque no mercado local.

Observa-se a importância do planejamento estratégico e sua contribuição significativa para a definição de metas, organização das atividades e tomada de decisões mais assertivas. A aplicação das ferramentas de análise possibilitou a melhor compreensão dos problemas enfrentados pela empresa, a fim de suscitar as problemáticas em nível de prioridades para intervenção, buscando melhorar o desempenho e a competitividade no mercado atual.

Além disso, a implementação das melhorias propostas permitirá à empresa, a longo prazo, otimizar seu desempenho, aumentar sua competitividade e fortalecer sua posição no mercado, garantindo, assim, sua continuidade e crescimento de forma estruturada e sustentável. Portanto, a adoção de estratégias de planejamento, a organização das funções e ações de marketing são essenciais para alcançar melhores resultados e garantir maior sustentabilidade organizacional.

Este estudo é contínuo, pois o mercado está sempre em transformação, sua realidade organizacional é dinâmica: as soluções e estratégias definidas atendem ao cenário atual, mas exigem revisão e aprofundamento conforme as mudanças. Além disso, foram analisados aspectos prioritários, mas existem outras variáveis e áreas que podem ser exploradas. A implementação de ações também gerará

novos resultados e novas questões, mostrando que o conhecimento sobre gestão é contínuo e sempre passível de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. **Planejamento estratégico para pequenos negócios**. Rio de Janeiro: LTC, 2022.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo e inovação**. 5. ed. Barueri: Manole, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações 3**. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.
- FALCONI, VICENTE. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.
- GIL, ANTONIO CARLOS. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- KOTLER, PHILIP. **Administração de Marketing 15**. Ed. São Paulo: Pearson 2018.
- LAKATOS, EVA MARIA; MARCONI, MARIA DE ANDRADE. **Metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2018.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018
- MINAYO, MARIA CECÍLIA DE SOUZA. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 40. Ed. Petrópolis: Vozes, 2019.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Marketing Estratégico para pequenas e médias empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- RICHARDSON, ROBERTO JARRY. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. P. 70.
- SILVA, A. B.; SANTOS, M. F. **Gestão de empresas familiares: desafios e estratégias**. São Paulo: Vozes, 2020.
- SMITH, ADAM. **A riqueza das nações**. São Paulo; Nova Cultural, 2019.
- TOYODA, SAKICHI. **O Sistema Toyota de Produção: Além da Produção em Grande Escala**. São Paulo: Editora Bookman, 1996.
- YIN, ROBERT. **Estudo de caso planejamento e métodos** 5.ed. Porto Alegre; Bookman, 2015.



Projeto de Intervenção: Implementação de Sistema de Gestão para Otimização de Vendas, Projetos e Processos Administrativos na Perfecte Segurança e Tecnologia

Intervention Project: Implementation of a Management System to Optimize Sales, Projects, and Administrative Processes at Perfecte Security and Technology

Erika Barbosa Bezerra

Evelyn Barbosa Bezerra

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Resumo: Este estudo tem como objetivo desenvolver um projeto de intervenção para a empresa Perfecte Segurança e Tecnologia Ltda. A implementação de um sistema de gestão empresarial no setor de vendas, projetos e processos administrativos é de grande importância, pois busca melhorar a forma como a empresa organiza e executa suas atividades no dia a dia. Em um mercado cada vez mais competitivo, é essencial que a empresa cresça de maneira segura e bem planejada. A proposta do estudo é identificar as falhas nos processos administrativos e operacionais, além de reconhecer o que já funciona bem e o que pode ser melhorado, sempre com foco em tornar a empresa mais eficiente e organizada, obtendo uma fidelização de clientes. A pesquisa tem a seguinte problemática: como elaborar um plano de intervenção para reduzir a dependência de terceiros, melhorar a gestão de projetos e implantar um sistema de gestão na empresa? Para isso, será utilizada uma abordagem qualitativa, com base na coleta de informações e na aplicação de ferramentas de gestão que ajudam a entender melhor os problemas e encontrar soluções. O trabalho será dividido em três etapas: primeiro, a parte teórica, que traz os conceitos utilizados; depois, a metodologia, explicando como os dados foram coletados e analisados; e, por fim, os resultados, com sugestões de melhorias e estratégias para a empresa. A expectativa é que esse projeto contribua para o fortalecimento da gestão e ajude no crescimento sustentável da empresa.

Palavras-chave: projeto de intervenção; administração; processos empresariais; planejamento estratégico; sistema de gestão empresarial.

Abstract: This study aims to develop an intervention project for Perfecte Segurança e Tecnologia Ltda. The implementation of an Enterprise Management System (EMS) in the company's sales, project management, and administrative processes is of great importance, as it seeks to improve the way the organization manages and executes its daily operations. In an increasingly competitive market, the company needs to achieve sustainable and well-planned growth. The purpose of this study is to identify weaknesses in administrative and operational processes, recognize existing strengths, and identify opportunities for improvement, with a focus on increasing organizational efficiency, optimizing management practices, and enhancing customer loyalty. The research addresses the following question: how can an intervention plan be developed to reduce dependence on third-party services, improve project management, and implement an enterprise management system within the

company? To achieve this objective, a qualitative research approach will be adopted, based on data collection and the application of management tools that support problem identification and solution development. The study is structured into three stages: first, the theoretical framework, presenting the key concepts that underpin the research; second, the methodology, describing the procedures used for data collection and analysis; and finally, the results, which provide recommendations for improvements and strategic actions for the company. It is expected that this intervention project will contribute to strengthening organizational management and promoting the company's sustainable growth.

Keywords: intervention project; business administration; business processes; strategic planning; enterprise management system.

INTRODUÇÃO

O mercado na área de Segurança e Tecnologia vem crescendo a cada dia; com isso, o número de empresas desse segmento vem se tornando mais competitivo. As empresas do setor de segurança e tecnologia passam por desafios relacionados à sua eficiência operacional, gestão de projetos e inovações tecnológicas. Diante desse cenário, o presente artigo se propôs a realizar um estudo na empresa Perfecte Segurança e Tecnologia Ltda., que fica localizada no município de Manaus-Am. Através da Matriz SWOT identificamos os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

O estudo na empresa Perfecte Segurança e Tecnologia, por meio da Matriz SWOT, nos mostrou as principais fraquezas, sendo elas: a estrutura física limitada, ausência de um sistema de gestão integrada, dependência de serviços terceirizados (RH e monitoramento) e a baixa representatividade da área de gestão de projetos. O objetivo será identificar um plano de intervenção, usando as ferramentas corretas para melhoria da empresa. Sabendo disso, formula-se a seguinte problemática: como elaborar um plano de intervenção para reduzir a dependência de terceiros, melhorar a gestão de projetos e implantar um sistema de gestão na empresa?

Temos como objetivo geral realizar um plano de intervenção que solucione as debilidades encontradas dentro da Empresa Perfecte Segurança e Tecnologia LTDA, assim fortalecendo sua estrutura e aumentando a concorrência no mercado. Os objetivos específicos são sugerir estratégias e ferramentas para o aprimoramento e a implantação de um sistema de gestão para otimizar, de acordo com o que a empresa necessita.

Para alcançar tais objetivos, será utilizada uma abordagem metodológica de caráter qualitativo. Vamos aplicar entrevistas informais com gestores e colaboradores, verificar as pesquisas bibliográficas no Google e observar diretamente, a fim de obter informações detalhadas sobre a estrutura da empresa, fluxos de trabalho e desempenho. Assim, a elaboração de um plano de ação direcionado.

O estudo do nosso trabalho foi dividido em três partes, para assim facilitar o entendimento, sendo a primeira a fundamentação teórica, a segunda parte a metodologia aplicada, a terceira os resultados esperados. A primeira etapa aborda seus conceitos, sua importância e ferramentas de análise. A segunda etapa

caracteriza o objetivo do estudo, detalhando os procedimentos. E por fim, a terceira etapa, para haver um aprimoramento e desenvolvimento, propõe um plano de ação com soluções práticas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Projeto de Intervenção

O projeto de intervenção constitui-se como uma ferramenta essencial, pois verifica detalhadamente o funcionamento das empresas; é um plano prático elaborado para solucionar os problemas encontrados, podendo também identificar fragilidades, fazendo com que elas se desenvolvam em potencialidades, além de subsidiar a elaboração de estratégias mais eficazes.

Chagas (2024) define o plano de ação de uma empresa como um conjunto de estratégias de gestão voltadas para a melhoria de desempenho, otimização de processos e alavancagem de recursos, com foco em resultados mensuráveis. Essa abordagem sistêmica abrange desde a reestruturação de processos até o suporte na tomada de decisão, frequentemente utilizando modelagem e prototipagem para implementar soluções eficazes. Dessa forma, trata-se de uma prática que ultrapassa a simples observação, pois envolve análise crítica e aplicação de metodologias específicas.

Esse projeto de melhorias consiste em uma proposta de ação que visa solucionar problemas identificados no diagnóstico organizacional, articulando conhecimentos teóricos e ferramentas de gestão para promover mudanças efetivas e mensuráveis no ambiente corporativo (Medeiros, 2022).

Com isso, os autores visam destacar que esse tipo de análise crítica que é feita em uma empresa, buscando causas raiz dos principais erros, se torna indispensável para a organização empresarial, uma vez que permite transformar os dados coletados em conhecimento que passa a ser útil para poder tomar decisões em relação aos problemas que foram detectados. Portanto, nos tempos atuais, a literatura passa a apontar para a ideia de que o plano de intervenção usa, através de uma ferramenta de gestão, a maneira de transformar os problemas encontrados de forma estratégica e com solução real.

O plano de intervenção na organização, conforme Viana *et al.* (2023), é um instrumento de gestão que utiliza um diagnóstico preciso para definir metas e responsabilidades, visando corrigir lacunas de desempenho e aumentar a competitividade no mercado. Esta definição sublinha a importância prática da intervenção, focando na superação de gaps de desempenho e na alocação clara de responsabilidades para melhorar a posição da empresa. Assim, o projeto de intervenção realiza a criação de planos de ação embasados e adaptados ao contexto específico de cada empresa.

Nesse sentido, Costa e Lima (2023) ressaltam que o plano de intervenção organizacional configura-se como um roteiro estratégico de transformação, cujo

objetivo primordial é transpor o hiato entre a situação atual e o estado desejado da empresa. Para tanto, fundamenta-se em objetivos que visam à otimização do fluxo de trabalho, à mitigação de falhas operacionais e ao fortalecimento da cultura de resultados, assegurando que as mudanças propostas sejam sustentáveis e alinhadas à visão de longo prazo da organização.

Ao analisar esses referenciais, percebe-se que um projeto de intervenção se apoia no equilíbrio entre a análise técnica e a ação prática. Almeida *et al.* (2023) afirmam que a finalidade do projeto de intervenção em contexto empresarial é a resolução proativa de problemas reais, visando à otimização dos resultados e da eficiência organizacional. Ele se apoia no diagnóstico rigoroso da realidade corporativa e na aplicação de ferramentas de gestão consagradas, assegurando que as propostas de melhoria sejam tecnicamente fundamentadas e passíveis de execução prática.

Implementação de Sistema de Gestão para Otimização de Vendas, Projetos e Processos Administrativos

Moura, Chopra e Meindl (2022) destacam que os sistemas integrados de gestão desempenham um papel decisivo na análise de negócios, unificando e centralizando dados para controlar e fornecer suporte a todos os processos operacionais, produtivos, administrativos e comerciais da empresa. Essa integração possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente, transformando dados em decisões inteligentes.

Através de um desenvolvimento de sistema na gestão empresarial, passamos a ter três etapas fundamentais, sendo elas a centralização, a digitalização e a integração, que fazem com que os setores de venda, projetos operacionais e administrativos trabalhem de forma otimizada, pois, com essa gestão, deixa-se de fazer o máximo de controle manual por um sistema inteligente, da maneira como passam informações entre si em tempo real. Com isso, a empresa organiza suas estruturas e processos seguindo um sistema definido, para que dessa forma possa alcançar os resultados esperados.

Porém, Andrade (2023) informa que é importante destacar que o maior esforço de uma implementação não é técnico, mas psicológico. A liderança muitas vezes subestima o tempo necessário para que as equipes desaprendam métodos antigos antes de absorverem o novo fluxo de trabalho e, com a crescente digitalização das empresas, amplia o espaço para soluções integradas de segurança e tecnologia. Segundo Kotler (2017), as organizações devem explorar mudanças como possibilidades de crescimento e inovação.

Dessa forma, o objetivo dessa implementação é realizar a centralização dos setores de vendas, projetos e processos administrativos da empresa em apenas um único local, tornando tudo mais organizado e prático. A centralização dessas informações em uma única plataforma ajuda as equipes a visualizarem dados importantes e a tomarem decisões baseadas, o que reduz os achismos e os erros, pois quando as informações da empresa são colocadas neste sistema, vários dos

processos manuais são reduzidos e, também, o número de falhas, o que diminui a necessidade de retrabalho.

O ecossistema de gestão digital de uma empresa de serviços é composto por três pilares tecnológicos: o ERP (Enterprise Resource Planning), que processa a gestão administrativa e financeira; o CRM (Customer Relationship Management), responsável pela automação da jornada do cliente; e o Project Management (Gestão de Projetos), que operacionaliza a execução técnica. A integração desses sistemas elimina a fragmentação da informação e garante a eficiência operacional (Veras, 2022).

Por fim, pode-se afirmar que a fundamentação teórica mostra a importância do projeto de intervenção em uma empresa, pois é uma maneira de melhorar os problemas identificados, sendo fundamental a implementação desses sistemas para que se possam tomar as decisões e se possa fazer gestão em sua estrutura. As empresas que fazem a opção pelo uso de um sistema ganham muitos benefícios em termos de eficiência na gestão, na economia de recursos, na produtividade, aumentando seu efeito no desenvolvimento sustentável.

Ferramentas Gerenciais

Análise SWOT

A análise SWOT é o ponto de partida para a formulação da estratégia, permitindo que a organização avalie como suas competências e recursos internos podem ser utilizados para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças identificadas no ambiente externo. O objetivo central é escolher a alternativa estratégica que melhor utilize as forças da empresa para maximizar as oportunidades ou minimizar os efeitos negativos das ameaças e fraquezas (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2021).

Matriz GUT

Maximiano (2023) afirma que a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão que permite priorizar ações diante de múltiplos problemas. Ao atribuir valores a cada critério, o gestor consegue quantificar qual impacto cada falha trará ao negócio (Gravidade), quão imediata deve ser a solução (Urgência) e qual a probabilidade do problema piorar caso nada seja feito (Tendência).

Por Quê

Slack e Brandon-Jones (2024) dizem que a ferramenta dos cinco porquês é o mecanismo de diagnóstico que sustenta a melhoria de processos, ao garantir que a análise não pare na primeira explicação plausível. Na prática gerencial, ela serve para conectar os resultados operacionais insatisfatórios às falhas de projeto no sistema de informação, permitindo que a solução implementada tenha caráter preventivo e permanente.

5W2H

A ferramenta 5W2H é um checklist administrativo utilizado para o planejamento e a execução de atividades, funcionando como um roteiro que não permite dúvidas sobre as responsabilidades e etapas de um projeto. Ela é composta por sete perguntas essenciais: o que será feito (What), por que será feito (Why), onde (Where), quando (When), por quem (Who), como (How) e quanto custará (How much). Atualmente, essa metodologia é indispensável para transformar decisões estratégicas em ações operacionais concretas, garantindo que cada membro da equipe compreenda seu papel no processo de mudança (Chiavenato, 2024).

METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo foi estruturada de maneira a possibilitar um projeto de intervenção na organização, com foco em otimizar os setores em seus aspectos funcionais e organizacionais. Inicialmente, realizaram-se pesquisas bibliográficas no Google sobre os conceitos de sistema de gestão, abrangendo dados referentes à estrutura administrativa, setores de atuação, processos produtivos, vendas, projetos e gestão de pessoas. Esse procedimento permitiu conhecer profundamente a dinâmica operacional da empresa.

Segundo Gil (2022), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta modalidade é indispensável em projetos de intervenção, pois fornece a sustentação teórica necessária para identificar o estado atual do conhecimento sobre o problema, permitindo que a solução proposta não seja baseada no senso comum, mas em métodos e modelos já validados pela literatura científica e pelas práticas de mercado.

Em seguida, foi elaborado um plano de melhorias com a ajuda de pesquisas feitas de forma qualitativa e por meio de entrevistas informais, com base em respostas colhidas, dessa forma, para ter mais conhecimento sobre o tema que foi escolhido. Assim, a análise desse conjunto de ferramentas gerenciais nos permitiu verificar o que a empresa tem de melhor e onde estão suas fragilidades. Com isso, ganhamos a clareza que se faz necessária para que a empresa tenha as chances de crescimento e nos deixe preparados quanto aos desafios encontrados no mercado, que cada vez mais está competitivo.

De acordo com César e Bido (2022), a pesquisa qualitativa em contextos de gestão tecnológica permite ao pesquisador compreender como os sujeitos ressignificam os sistemas digitais em suas rotinas. Mais do que analisar o software em si, busca-se entender os processos de adaptação, as competências mobilizadas e as percepções de utilidade que determinam o sucesso de uma intervenção organizacional.

O projeto de intervenção contemplou fatores relacionados ao desempenho das áreas funcionais, como venda, instalação, manutenção e supervisão, buscando

identificar os problemas dos processos e dos setores que necessitam de maior atenção. Paralelamente, a pesquisa considerou o ambiente de mercado, clientes, fornecedores e concorrentes, permitindo compreender a posição estratégica da organização no setor de segurança e tecnologia, com isso, realizando um plano de ação com soluções que podem ser aplicadas direto no cotidiano da empresa para ajudar no seu crescimento aqui em Manaus.

Através destes dados coletados em nossa pesquisa, organizamos as informações nas ferramentas gerenciais, de forma a facilitar o entendimento, seguindo um critério qualitativo e analítico, abreviamos os resultados para melhor visualização, verificando a situação atual da empresa, procurando identificar a causa raiz dos problemas, permitindo estabelecer relações com ações corretivas, para que funcionem de forma eficaz.

Caracterização do Objeto de Pesquisa

A empresa Perfecte Segurança e Tecnologia LTDA foi fundada com o intuito de suprir a crescente necessidade de alternativas inovadoras e eficazes na área de segurança eletrônica, tendo como objetivo a cidade de Manaus e os municípios do Estado do Amazonas. Essa decisão surgiu em resposta à demanda que vem aumentando cada vez mais por serviços que garantam a proteção e a segurança de espaços e indivíduos nessa localidade.

Criada em 17 de setembro de 2019, atua no fornecimento de soluções em segurança patrimonial e tecnologia, atendendo clientes residenciais, comerciais e corporativos. Com a crescente procura por serviços mais eficientes que atuam em conjunto, torna-se necessário sempre buscar novas tecnologias, como também formas de sistema de gestão em seus processos administrativos para facilitar a comunicação entre os setores, assim alinhando estratégias e garantindo melhores resultados.

Durante o percurso de sua jornada no mercado, a empresa firmou-se como uma entidade reconhecida e respeitada, sendo altamente referenciada pela excelência na prestação de serviços que incluem monitoramento em regime de 24 horas, com horário comercial de funcionamento de segunda-feira a sexta-feira das 08:00 às 18:00 horas e aos sábados das 08:00 às 12:00 horas.

A organização é formada pelo gestor, setor técnico (instalação e manutenção), monitoramento 24h e apoio administrativo.

A Perfecte, com uma ênfase especial na inovação e também na personalização de suas soluções, estabeleceu uma reputação elevada e sólida, que se fundamenta na confiança inabalável que seus clientes depositam na empresa, além da sua busca incessante pela satisfação de cada um deles.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os principais resultados obtidos com a aplicação das ferramentas gerenciais na Perfecte Segurança e Tecnologia estão organizados através de quadros para

facilitar a visualização e a discussão. Por meio do estudo na Empresa Perfecte Segurança e Tecnologia, através da Matriz SWOT, pode-se observar como principais fraquezas: a estrutura física limitada, ausência de um sistema de gestão integrada, dependência de serviços terceirizados (RH e monitoramento) e a baixa representatividade da área de gestão de projetos.

Conforme Barney e Hesterly (2021, p. 78) afirmam, “a identificação correta das fraquezas internas é essencial para que a organização desenvolva estratégias capazes de reduzir vulnerabilidades e melhorar seu desempenho competitivo”. Segundo os autores, o diagnóstico estratégico só é efetivo quando a empresa reconhece seus pontos críticos e os utiliza como base para ações estruturadas. Observe a Matriz SWOT destacando a situação atual da empresa (Quadro 1).

Quadro 1 – Matriz SWOT – Situação atual.

Matriz SWOT – Situação Atual	Ajuda	Atrapalha
Internas (Organização)	Forças - Equipe qualificada e treinada - Clima organizacional positivo - Atendimento personalizado - Uso de equipamentos de última geração	Fraquezas - Estrutura física limitada - Ausência de sistema de gestão integrada - Dependência de serviços terceirizados (RH e monitoramento) - Baixa representatividade da área de gestão de projetos
Externas (Ambiente)	Oportunidades - Crescimento do mercado de segurança na região Norte - Incentivo à digitalização de empresas - Aumento da criminalidade urbana que eleva a procura por soluções de segurança - Expansão de parcerias estratégicas com fornecedores e marcas de tecnologia	Ameaças - Concorrência nacional com preços mais baixos - Instabilidade econômica - Rápida obsolescência tecnológica - Entrada de novos concorrentes locais e regionais

Fonte: As Autoras (2026).

A SWOT apresentou de forma eficaz que, mesmo que a organização tenha mostrado um quadro de colaboradores eficientes, com equipamentos de boa qualidade, a carência de um sistema de gestão integrado e a dependência de terceiros resultam de forma negativa na produtividade dos procedimentos. Sendo de extrema necessidade um projeto de intervenção centrado em sistema de gestão empresarial e gestão de projetos.

Essa interpretação é coerente com o que afirmam Oliveira e Medeiros (2022, p.112), ao destacarem que “a falta de integração entre processos e sistemas gera retrabalho, perda de informações e baixa eficiência operacional, tornando indispensável a adoção de soluções tecnológicas integradas para melhorar o desempenho organizacional”. Assim, a análise confirma que a implementação

de um sistema de gestão integrada é essencial para reduzir falhas e aumentar a competitividade. Observe a seguir a Matriz GUT destacando os principais problemas detectados (Tabela 1).

Tabela 1 - Matriz GUT dos principais problemas.

Problema	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	G x U x T	Prioridade
Falta de sistema de gestão integrada	5	5	5	125	1º – Crítico
Dependência de serviços terceirizados (RH/monit.)	4	4	4	64	2º – Muito alto
Baixa gestão de projetos	4	4	3	48	3º – Alto
Estrutura física limitada	3	3	3	27	4º – Moderado

Fonte: As Autoras (2026).

A Matriz GUT mostrou que o problema mais crítico é a falta de sistema de gestão integrada, pois impacta diretamente vendas, projetos e processos administrativos. Em seguida, a dependência de terceiros e a baixa gestão de projetos reforçam a necessidade de uma solução tecnológica e organizacional combinada. Na sequência, verifica-se o Quadro 2: Aplicação dos 5 Porquês (causa raiz).

Quadro 2 – Aplicação dos 5 Porquês (causa raiz).

Problema	Por quê 1	Por quê 2	Por quê 3	Por quê 4	Por que 5 (Causa Raiz)	Contra-me-dida
Retrabalho e perda de informações entre setores	Porque não há integração entre vendas, projetos e administração	Porque cada setor usa controles manuais e isolados	Porque não existe um sistema único de registro de dados	Porque nunca foi implantado um sistema de gestão empresarial	Porque a empresa não priorizou a implementação de um sistema integrado	Implantar um sistema de gestão (ERP + CRM + Gestão de Projetos)
Dependência de serviços terceirizados	Porque a empresa terceiriza RH e monitoramento	Porque não possui equipe interna suficiente	Porque faltam processos organizacionais estruturados	Porque não existe planejamento de internalização	Porque a empresa buscou reduzir custos imediatos	Organizar os setores internos gradualmente
Baixa gestão de projetos	Porque não há acompanhamento padronizado dos projetos	Porque falta metodologia de gestão de projetos	Porque os colaboradores não recebem treinamento adequado			Implantar ferramentas e treinamento em gestão de projetos

Problema	Por quê 1	Por quê 2	Por quê 3	Por quê 4	Por que 5 (Causa Raiz)	Contra-me-dida
Estrutura física limitada	Porque o espaço atual é insuficiente	Porque a demanda da empresa aumentou	Porque não houve planejamento estrutural antecipado			Planejar reorganização e ampliação da estrutura física

Fonte: As Autoras (2026).

O método dos 5 Porquês evidenciou que o retrabalho e a perda de informações decorrem, em última instância, da não priorização de um sistema integrado de gestão. Isso confirma o foco central do projeto de intervenção: implementar um sistema de gestão empresarial que integre vendas, projetos e processos administrativos. Para Hammer e Hershman (2021), a ausência de integração entre processos críticos gera falhas recorrentes, desperdícios e perda de eficiência, tornando indispensável a adoção de sistemas integrados para garantir desempenho operacional sustentável.

Dessa forma, a análise reforça que a integração tecnológica é condição essencial para eliminar causas estruturais de retrabalho.

Planejamento da Proposta

O 5W2H transformou o diagnóstico em um plano de ação concreto, definindo claramente o que será feito, por quê, onde, quando, por quem, como, quanto, garantindo que a intervenção traga melhorias aos problemas encontrados, fazendo com que essa ferramenta seja executável e mensurável para a empresa.

Essa função estruturante da ferramenta é reforçada por Campos (2021), ao afirmar que o 5W2H é um método que traduz decisões estratégicas em ações práticas, permitindo que as organizações planejem e executem atividades de forma objetiva, mensurável e alinhada às metas estabelecidas. Assim, o uso do 5W2H assegura que o plano de intervenção seja não apenas bem definido, mas também viável e monitorável. A seguir, no Quadro 3 5W2H da ação principal (implementação do sistema de gestão).

Quadro 3 – 5W2H da ação principal (implementação do sistema de gestão).

O Quê?	Por Que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Implantar sistema ERP + CRM + Gestão de Projetos	Melhorar integração e reduzir retrabalho	Setores administrativos, vendas e projetos	Em até 6 meses	Diretoria e consultoria especializada	Implantação e treinamento do sistema	Conforme o orçamento de fornecedores

O Quê?	Por Que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Estruturar setores internos	Reduzir dependência externa	RH e monitoramento	Gradualmente em 12 meses	Diretoria e setor administrativo	Contratação e organização interna	Custos com contratação e estrutura
Implantar metodologia de projetos	Melhorar acompanhamento das atividades	Setor operacional e gestão de projetos	Em até 4 meses	Gestores e equipe técnica	Treinamentos e ferramentas de gestão	Investimento em capacitação
Reorganizar e ampliar espaço físico	Melhorar organização e capacidade operacional	Estrutura da empresa	Conforme planejamento anual	Diretoria administrativa	Reforma e reorganização interna	Conforme capacidade financeira da empresa

Fonte: As Autoras (2026).

O diagnóstico feito através da ferramenta 5W2H mostrou à empresa que as oportunidades de melhoria devem ser feitas por meio de investimentos estratégicos, visando o crescimento contínuo e o desenvolvimento da gestão. Foram apresentadas sugestões que incluem eliminar falhas operacionais, integrar os setores, ampliar a equipe de liderança de projetos e, assim, elevar a competitividade da empresa no setor de segurança e tecnologia.

RESULTADOS ESPERADOS

Com a execução do plano de intervenção, espera-se melhor organização dos processos internos, com informações centralizadas, em que se possa reduzir significativamente o retrabalho e os erros operacionais, assim como maior controle sobre vendas, projetos e processos administrativos, com indicadores claros.

Ademais, minimiza-se a dependência de terceiros, em que se possa ver uma autonomia mais intensificada, bem como o contentamento dos consumidores, uma vez que se sinta a flexibilidade e precisão no atendimento. Além de tudo, reforça o diferencial competitivo no segmento de segurança e tecnologia em Manaus, a partir de uma gestão profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi desenvolvido em um contexto de crescimento do mercado de segurança e tecnologia e de aumento da competitividade, exigindo das empresas maior eficiência e organização. A Perfecte Segurança e Tecnologia foi analisada

com foco na implementação de um sistema de gestão para otimização de vendas, projetos e processos administrativos, conforme apresentado na introdução.

Retomando os objetivos, buscou-se: (a) identificar as fragilidades da empresa; (b) propor um plano de intervenção; e (c) sugerir a implementação de um sistema de gestão empresarial. A questão norteadora se configurou em: como elaborar um plano de intervenção para reduzir a dependência de terceiros, melhorar a gestão de projetos e implantar um sistema de gestão na empresa? Foi respondida por meio da aplicação das ferramentas SWOT, GUT, 5 Porquês e 5W2H, culminando em um planejamento estruturado.

Os resultados indicam que a implantação de um sistema integrado de gestão é o eixo central para a melhoria dos processos, redução de falhas e fortalecimento da competitividade. Assim, considera-se que os objetivos foram alcançados, pois o trabalho apresentou diagnóstico, análise e propostas concretas de intervenção.

Recomenda-se que futuras pesquisas avaliem os resultados pós-implantação, bem como comparem a experiência da Perfecte com outras empresas do setor, ampliando o conhecimento sobre gestão integrada em segurança e tecnologia.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, R. S. *et al.* **Gestão Estratégica e Processos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2023.
- ANDRADE, M. **Transformação Digital e Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2023.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2021.
- CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 10. ed. Belo Horizonte: Falconi Editora, 2021.
- CÉSAR, A.; BIDO, D. **Pesquisa Qualitativa em Gestão e Tecnologia**. São Paulo: Atlas, 2022.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2024.
- CHAGAS, R. **Planejamento Estratégico e Planos de Ação**. São Paulo: Atlas, 2024.
- COSTA, R. M.; LIMA, T. S. **Intervenção Organizacional e Melhoria Contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2023.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- HAMMER, M.; HERSHMAN, L. **Reengenharia e Processos Integrados: Como Transformar Organizações por Meio da Gestão de Processos**. 2. ed. Rio de

Janeiro: Alta Books, 2021. Link da obra (editora): <https://www.altabooks.com.br/produto/reengenharia-e-processos-integrados/>. Acesso em: 13 mai. 2026.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

KOTLER, P. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MEDEIROS, A. **Projetos de Intervenção Organizacional**. Belo Horizonte: UFMG, 2022.

MOURA, R.; CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Sistemas Integrados**. São Paulo: Pearson, 2022.

OLIVEIRA, R. T.; MEDEIROS, L. F. **Transformação Digital e Integração de Processos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2022.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A. **Administração da Produção**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

VERAS, M. **Ecosystemas Digitais e Gestão Integrada**. São Paulo: Atlas, 2022.

VIANA, A. *et al.* **Diagnóstico Organizacional e Intervenção Estratégica**. Curitiba: InterSaberes, 2023.

APÊNDICES

Apêndice A – Autorização para o uso do nome da empresa.



INSTITUTO METROPOLITANO DE ENSINO
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
COORDENAÇÃO DOS CURSOS DE GESTÕES - EAD

AUTORIZAÇÃO PARA USO DO NOME DA EMPRESA

NOME DA EMPRESA: Perfecte Seguradora e Tecnologia LTDA
CNPJ: 34.891.948/0001-73

Prezado (a) Senhor (a): Reginaide Silva


Por meio deste, viemos respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo:


Nome: Evika Barbara Bezerra Matrícula: 22664222
Evelyn Barbara Bezerra 2266219

Possa(m) realizar a pesquisa com o intuito de subsidiar seu Projeto de Intervenção, salientando que os discentes encaminhados estão devidamente matriculados no Curso de Administração desta instituição de ensino. Asseguramos que o nome da empresa não será revelado na publicação das informações, caso a empresa faça a opção pelo anonimato. Antecipadamente, agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nossos alunos, visto que, o objetivo desta Instituição é formar profissionais competentes e que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

Com anonimato () Sem anonimato

Manaus, 21 / 05 / 2026


Coord. Assessoria e Negócios -
EAD
Grupo Fametro


**Unidade Concedente
(Carimbo e Assinatura)**

Apêndice B – Autorização para realização da pesquisa



INSTITUTO METROPOLITANO DE ENSINO
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
COORDENAÇÃO DOS CURSOS DE GESTÕES

PROJETO PROFISSIONAL

AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA (PROJETO PROFISSIONAL)

NOME DA EMPRESA:

Prezado (a) Senhor (a): Ramirãe Silva

Por meio deste vimos, mui respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo relacionado(s):


Nome: Brúcia Barbosa Bezerra Matrícula: 2266222
Evelyn Barbosa Bezerra 2266219

desenvolvam, nesta empresa, sua pesquisa, com o intuito de subsidiar seu projeto profissional, salientando que o (a) discente ora encaminhado (a) está devidamente matriculado no Curso de Administração desta Instituição de Ensino Superior.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nosso aluno, visto que, o objetivo desta Instituição é poder formar pessoas competentes que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

Manaus, 21 / 05 de 20 26.


Coord. Gestão e Negócios -
EaD
Grupo Fametro


Unidade Concedente
(Carimbo e Assinatura)



Proposta de Intervenção para Otimização da Eficiência Operacional no Processo de Entregas da Fedex Manaus

Intervention Proposal for Optimizing Operational Efficiency in the Delivery Process at FedEx Manaus

Vanielma Rodrigues Batista

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Resumo: Este estudo analisou a eficiência operacional no processo de entregas da FedEx Manaus, considerando os desafios logísticos da região amazônica e seus impactos sobre o desempenho das operações da empresa. A pesquisa justificou-se pela necessidade de compreender os fatores que influenciam a produtividade logística e propor estratégias voltadas à melhoria dos processos operacionais. O estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa e quantitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através de pesquisa documental, observação direta não participante e entrevistas semiestruturadas com colaboradores da área operacional e administrativa da empresa. Os resultados identificaram gargalos relacionados aos atrasos nas entregas, congestionamentos urbanos, limitações da infraestrutura regional, sazonalidade climática e sobrecarga operacional em períodos de maior demanda logística. Também foi verificado que a utilização de tecnologias de rastreamento e sistemas informatizados contribui para maior controle das operações e melhoria da eficiência logística. A partir das análises realizadas, foram propostas ações estratégicas voltadas à otimização das rotas, reorganização operacional, fortalecimento tecnológico e capacitação das equipes, visando aumentar a produtividade operacional, reduzir custos logísticos e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Palavras-chave: diagnóstico organizacional; eficiência operacional; logística; FedEx; gestão de processos.

Abstract: This study analyzed operational efficiency in the delivery process at FedEx Manaus, considering the logistical challenges of the Amazon region and their impact on the company's operational performance. The research was justified by the need to understand the factors influencing logistics productivity and to propose strategies aimed at improving operational processes. The study adopted both qualitative and quantitative approaches and was conducted as a case study. Data were collected through documentary research, non-participant direct observation, and semi-structured interviews with employees from the company's operational and administrative sectors. The findings identified bottlenecks related to delivery delays, urban traffic congestion, regional infrastructure limitations, seasonal weather conditions, and operational overload during periods of high logistics demand. The study also found that the use of tracking technologies and computerized management systems contributes to greater operational control and improved logistics efficiency. Based on the analyses, strategic actions were proposed to optimize delivery routes, reorganize operational processes, strengthen technological resources, and enhance staff training. These measures aim to increase operational productivity, reduce logistics costs, and improve the quality of services provided to customers.

Keywords: organizational diagnosis; operational efficiency; logistics; FedEx; process management.

INTRODUÇÃO

A eficiência operacional representa um dos principais fatores para o sucesso das organizações que atuam no setor logístico, especialmente em um cenário marcado pela competitividade, pela necessidade de rapidez nos processos e pelas constantes exigências do mercado consumidor. Nesse contexto, as empresas de transporte e distribuição necessitam desenvolver estratégias capazes de otimizar seus processos operacionais, reduzir custos e garantir maior qualidade nos serviços prestados aos clientes. A análise dos processos logísticos torna-se, portanto, uma ferramenta essencial para compreender as limitações operacionais existentes e propor melhorias voltadas ao aprimoramento contínuo das atividades organizacionais.

A FedEx, reconhecida mundialmente no setor de transporte expresso e logística integrada, atua em um ambiente no qual precisão, agilidade e confiabilidade são fundamentais para a manutenção da competitividade empresarial. A unidade da FedEx em Manaus possui relevância estratégica devido à sua atuação no contexto da Zona Franca de Manaus, região caracterizada por intensa movimentação de mercadorias e desafios logísticos específicos relacionados à infraestrutura, às grandes distâncias geográficas e à dependência de diferentes modais de transporte. Essas particularidades tornam a operação logística mais complexa e exigem constante planejamento operacional para garantir eficiência nas entregas realizadas pela empresa.

Diante desse cenário, o presente estudo busca responder à seguinte problemática: quais fatores impactam a eficiência operacional do processo de entregas da FedEx Manaus e de que forma estratégias de melhoria podem contribuir para a otimização das operações logísticas da unidade? A identificação desses fatores torna-se importante para compreender as dificuldades enfrentadas pela empresa e desenvolver propostas voltadas à melhoria do desempenho operacional, redução de atrasos, diminuição de custos logísticos e aumento da satisfação dos clientes.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar a eficiência operacional do processo de entregas da FedEx Manaus, identificando os principais fatores que influenciam o desempenho logístico da unidade e propondo estratégias de melhoria operacional. Como objetivos específicos, a pesquisa buscou mapear o fluxo operacional das entregas, identificar gargalos e pontos críticos da operação logística e desenvolver propostas de intervenção voltadas à otimização dos processos internos da empresa.

A metodologia utilizada caracterizou-se como um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, observação direta não participante e entrevistas

semiestruturadas com colaboradores da área operacional e administrativa da empresa. Além disso, foram analisados indicadores relacionados ao desempenho logístico da unidade, permitindo compreender aspectos relacionados ao tempo de entrega, produtividade operacional, custos logísticos e dificuldades estruturais enfrentadas pela organização.

A relevância deste estudo está relacionada à importância da logística para o desenvolvimento das atividades empresariais e para a competitividade organizacional no contexto regional amazônico. Dessa forma, a pesquisa contribui para a ampliação do conhecimento sobre gestão logística e eficiência operacional, além de fornecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias voltadas ao aprimoramento contínuo das operações da FedEx Manaus.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão Organizacional, Eficiência Operacional e Competitividade Logística

A gestão de processos organizacionais desempenha papel fundamental na competitividade das empresas, especialmente em setores que exigem rapidez, precisão e elevado controle operacional. Segundo Mendonça, Ferreira e Neiva (2020), a análise organizacional possibilita compreender aspectos estruturais, administrativos e operacionais que influenciam diretamente a produtividade empresarial. Nesse contexto, Dos Santos *et al.* (2025) afirmam que a gestão de processos deve ser desenvolvida de forma integrada e estratégica, considerando fatores internos e externos capazes de impactar o desempenho organizacional. Para os autores, a relação entre pessoas, recursos e processos constitui elemento essencial para o desenvolvimento de estratégias mais eficientes e adaptáveis às constantes transformações do ambiente empresarial.

De acordo com Carvalho (2025), o acompanhamento dos processos internos permite identificar falhas operacionais, desperdícios de recursos e dificuldades relacionadas à integração entre os setores organizacionais. O autor destaca que a integração entre gestão comercial, marketing e logística favorece maior alinhamento organizacional, fortalecimento da comunicação interna e melhoria da eficiência administrativa. No setor logístico, Pereira *et al.* (2015) e Mesa Garcia, Palacios Pérez e Abril Ariza (2024) ressaltam que a análise organizacional contribui para a identificação de limitações operacionais e desenvolvimento de estratégias voltadas à otimização do fluxo de materiais e controle dos recursos logísticos.

A eficiência operacional também representa um dos principais fatores para o desempenho das organizações modernas, especialmente no setor logístico, onde agilidade e confiabilidade influenciam diretamente a competitividade empresarial. Segundo Da Silva *et al.* (2025), a eficiência está relacionada à utilização estratégica dos recursos humanos, materiais e tecnológicos, visando maximizar resultados e reduzir desperdícios operacionais. Da Silva e Bezerra (2025) acrescentam que

a integração entre planejamento, tecnologia e capacitação profissional permite melhorar significativamente o desempenho das operações logísticas, favorecendo maior controle operacional e cumprimento dos prazos de entrega.

Arantes *et al.* (2025) destacam ainda que a eficiência operacional contemporânea deve estar associada às práticas de sustentabilidade e logística verde, considerando que estratégias voltadas à redução de desperdícios e reaproveitamento de recursos contribuem para otimização de custos e fortalecimento da imagem organizacional. Além disso, Bueno *et al.* (2013) e De Santana, Vida e Chagas (2020) enfatizam que regiões como a Amazônia apresentam desafios logísticos específicos relacionados à infraestrutura, às grandes distâncias e à sazonalidade hidroviária, exigindo das empresas soluções inovadoras, planejamento estratégico e constante adaptação operacional.

Fluxo Operacional, Gargalos Logísticos e Tecnologias Aplicadas à Logística

O fluxo operacional corresponde ao conjunto de etapas e atividades que integram o processo logístico de uma organização, envolvendo desde o recebimento das mercadorias até sua entrega ao cliente final. Segundo Soares (2015), compreender o fluxo operacional é essencial para a gestão eficiente da cadeia de suprimentos, pois possibilita identificar interdependências entre os setores e controlar variáveis que influenciam o desempenho logístico. Dessa forma, o mapeamento adequado dos processos contribui para a melhoria da produtividade e o fortalecimento da eficiência operacional das organizações.

Pompeu, Dos Santos Lima e Gomes (2022) afirmam que a análise detalhada do fluxo operacional permite identificar gargalos logísticos relacionados a atrasos, desperdícios, falhas de comunicação e dificuldades operacionais que comprometem o desempenho das empresas. Segundo os autores, a utilização de indicadores de desempenho e análise contínua dos processos possibilita detectar esses problemas e desenvolver ações corretivas voltadas à melhoria operacional. Nesse contexto, Pinto, Pereira e Silva (2024) ressaltam que o uso de tecnologias emergentes, como sistemas de rastreamento, códigos QR e plataformas digitais de monitoramento, tem ampliado o controle e a visibilidade das operações logísticas, permitindo intervenções rápidas diante de falhas e desvios operacionais.

Os desafios logísticos enfrentados na região amazônica também influenciam diretamente o fluxo operacional das empresas. Passos (2013), Pereira, Roberto e da Silva Almeida (2025) e Virga e Costa (2021) destacam que fatores como deficiência de infraestrutura, longas distâncias e sazonalidade dos rios tornam o transporte mais complexo e suscetível a atrasos. Para minimizar esses impactos, os autores ressaltam a importância da adoção de estratégias flexíveis, do planejamento antecipado das operações e da utilização de modais alternativos capazes de garantir maior continuidade das atividades logísticas.

Por fim, Gonçalves *et al.* (2024) afirmam que a eficiência logística depende diretamente da integração entre processos, pessoas e recursos organizacionais.

Empresas que possuem planejamento estratégico, comunicação interna eficiente e alinhamento entre seus objetivos corporativos tendem a desenvolver operações mais organizadas, produtivas e competitivas. Dessa forma, a combinação entre tecnologia, gestão operacional e alinhamento organizacional torna-se essencial para a otimização do fluxo operacional e o fortalecimento da competitividade logística nas organizações contemporâneas.

FERRAMENTAS GERENCIAIS

Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente organizacional, auxiliando no processo de planejamento e tomada de decisões. Segundo Speth (2023), a matriz SWOT permite que as organizações realizem uma avaliação ampla dos fatores internos e externos que influenciam seu desempenho, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais eficientes e alinhadas aos objetivos empresariais. No contexto logístico, a utilização dessa ferramenta possibilita identificar limitações operacionais, potencialidades competitivas e oportunidades de melhoria, favorecendo o fortalecimento da eficiência operacional e da competitividade organizacional.

Matriz GUT

A matriz GUT é uma ferramenta gerencial utilizada para priorização de problemas organizacionais por meio da análise de três critérios: gravidade, urgência e tendência. Segundo Tozzo, Da Silva e Spósito (2022), essa ferramenta auxilia no planejamento estratégico ao permitir que as organizações identifiquem quais problemas necessitam de intervenção imediata, contribuindo para uma tomada de decisão mais eficiente e organizada. A gravidade refere-se ao impacto do problema sobre a organização, a urgência relaciona-se ao tempo disponível para resolução e a tendência avalia a possibilidade de agravamento da situação caso nenhuma medida seja adotada. No contexto logístico, a matriz GUT possibilita identificar os principais gargalos operacionais, facilitando a definição de prioridades e o desenvolvimento de estratégias voltadas à melhoria da eficiência operacional.

Cinco Porquês

O método dos 5 porquês é uma ferramenta utilizada para identificar as causas raízes de problemas organizacionais por meio de questionamentos sucessivos sobre a origem das falhas identificadas. Segundo De Oliveira e Tarrento (2025), essa metodologia permite aprofundar a análise dos problemas operacionais, evitando que as organizações tratem apenas os efeitos superficiais das falhas. A aplicação dos 5 porquês contribui para a identificação das causas reais dos problemas, favorecendo o desenvolvimento de soluções corretivas mais eficientes

e preventivas. No contexto logístico, essa ferramenta auxilia na compreensão dos fatores que comprometem a eficiência operacional, permitindo que as empresas desenvolvam estratégias voltadas à redução de gargalos, melhoria dos processos e aumento da produtividade organizacional.

5W2H

A ferramenta 5W2H é utilizada no planejamento e organização de ações estratégicas, permitindo definir de maneira objetiva as atividades necessárias para a resolução de problemas organizacionais. Segundo Dhamak, Aital e Daftardar (2026), o método 5W2H auxilia no desenvolvimento de estratégias mais eficientes por meio da definição de sete elementos fundamentais: o que será feito, por que será realizado, onde ocorrerá, quando será executado, quem será responsável, como será desenvolvido e quanto custará. A utilização dessa ferramenta favorece maior controle das ações, otimização dos processos e acompanhamento das atividades organizacionais. No contexto logístico, o 5W2H contribui para a elaboração de planos de ação voltados à redução de gargalos operacionais, melhoria da eficiência logística e fortalecimento do planejamento estratégico empresarial.

METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, realizado na unidade da FedEx Manaus com o objetivo de analisar a eficiência operacional do processo de entregas da empresa. De acordo com Gil (2015), o estudo de caso permite compreender de forma aprofundada as características e particularidades de uma organização em seu contexto real.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, observação direta não participante e entrevistas semiestruturadas com colaboradores da área operacional e administrativa. Também foram analisados indicadores relacionados ao desempenho logístico, como tempo médio de entrega, volume de encomendas, custos operacionais e eficiência das rotas.

Os dados coletados foram analisados por meio de análise descritiva e aplicação da matriz SWOT, permitindo identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à operação logística da FedEx Manaus. O estudo delimitou-se às atividades de recebimento, triagem, transporte e entrega de encomendas da unidade.

A pesquisa respeitou os princípios éticos acadêmicos, garantindo participação voluntária, preservação do anonimato dos colaboradores e utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A FedEx Corporation é uma empresa multinacional norte-americana fundada em 1971 por Frederick W. Smith, atuando no setor de transporte expresso, logística integrada e distribuição de cargas. Reconhecida mundialmente pela eficiência de seus serviços, a empresa consolidou-se no mercado global por meio da utilização de tecnologias avançadas de rastreamento, gerenciamento logístico e integração operacional. No Brasil, suas operações são realizadas pela FedEx Brasil Logística e Transporte Ltda., responsável pela prestação de serviços de transporte nacional e internacional, armazenagem, distribuição e soluções logísticas integradas.

A unidade da FedEx localizada em Manaus possui relevância estratégica devido à sua atuação no atendimento das demandas do Polo Industrial de Manaus (PIM), considerado um dos principais centros industriais da Região Norte. A filial exerce papel importante no transporte e distribuição de mercadorias para empresas, indústrias e consumidores da região, contribuindo para o fluxo logístico e para o abastecimento do mercado regional. As operações desenvolvidas pela unidade envolvem atividades de recebimento, conferência, triagem, armazenamento temporário, roteirização, despacho e entrega de encomendas, utilizando principalmente os modais rodoviário e aéreo conforme as necessidades operacionais.

A estrutura organizacional da unidade é composta pelos setores administrativo, comercial, operacional e de suporte logístico. O setor operacional concentra a maior parte das atividades relacionadas ao fluxo de entregas, sendo responsável pela movimentação, separação e distribuição das mercadorias. Além da estrutura física, a empresa utiliza sistemas informatizados de gerenciamento logístico, tecnologias de rastreamento em tempo real e dispositivos móveis utilizados pelos operadores e motoristas para atualização das informações operacionais e controle das entregas realizadas.

A atuação da FedEx Manaus está diretamente relacionada à eficiência logística, à agilidade operacional e à qualidade dos serviços prestados aos clientes. Dessa forma, a unidade busca seguir padrões corporativos de controle e desempenho operacional, visando garantir maior segurança, confiabilidade e rapidez nos processos de transporte e distribuição de cargas na região amazônica.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos resultados obtidos durante a pesquisa, observou-se que a FedEx Manaus possui uma estrutura operacional organizada, com processos padronizados voltados ao controle logístico das encomendas e à utilização de tecnologias de rastreamento em tempo real. Durante a análise das operações, verificou-se que o fluxo operacional da empresa inicia-se no recebimento das mercadorias, passando pelas etapas de triagem, roteirização, despacho, transporte e entrega final ao destinatário. A integração entre os setores operacional, administrativo e logístico

contribui para maior controle das atividades e melhoria da comunicação interna da empresa.

A análise SWOT foi utilizada como ferramenta estratégica para identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à operação logística da FedEx Manaus. Essa ferramenta permite analisar fatores internos e externos que influenciam diretamente o desempenho organizacional e auxilia na elaboração de estratégias voltadas à melhoria da eficiência operacional.

Quadro 1 – Matriz SWOT da FedEx Manaus.

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
Uso de tecnologias de rastreamento	Congestionamentos urbanos
Integração operacional	Custos logísticos elevados
Controle das entregas	Sobrecarga operacional
Planejamento das rotas	Limitações da infraestrutura regional
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Crescimento do comércio eletrônico	Sazonalidade climática
Expansão logística regional	Concorrência no setor
Modernização tecnológica	Problemas de mobilidade urbana
Aumento da demanda logística	Oscilações econômicas

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme demonstrado na matriz SWOT, a FedEx Manaus apresenta pontos fortes relacionados à utilização de tecnologias logísticas, controle operacional e integração dos processos internos. Entretanto, fatores como congestionamentos urbanos, limitações estruturais da região amazônica e aumento da demanda logística representam desafios importantes para manutenção da eficiência operacional da unidade.

Durante a observação da rotina operacional e análise dos dados coletados, identificaram-se diversos gargalos que comprometem o desempenho logístico da empresa, especialmente relacionados aos atrasos nas entregas, congestionamentos urbanos, sobrecarga operacional e custos logísticos elevados. Diante disso, aplicou-se a matriz GUT para priorização dos problemas identificados. A matriz GUT auxilia na definição das prioridades organizacionais por meio da análise da gravidade, urgência e tendência dos problemas observados.

Tabela 1 – Matriz GUT aplicada à FedEx Manaus.

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado
Atrasos nas entregas	5	5	4	100
Congestionamentos urbanos	4	4	4	64
Sobrecarga operacional	4	3	4	48
Custos logísticos elevados	3	3	4	36

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Com base nos resultados apresentados na matriz GUT, verificou-se que os atrasos nas entregas representam o principal problema operacional da FedEx Manaus, principalmente devido aos impactos causados no cumprimento dos prazos e na satisfação dos clientes. Além disso, os congestionamentos urbanos e a sobrecarga operacional também apresentaram elevada relevância dentro do contexto logístico da empresa.

A pesquisa também demonstrou que fatores externos relacionados à infraestrutura urbana da cidade de Manaus, sazonalidade climática e grandes distâncias operacionais influenciam diretamente o desempenho das entregas realizadas pela empresa. Em períodos de maior demanda, especialmente durante datas comemorativas e crescimento do comércio eletrônico, observou-se aumento significativo do volume de encomendas processadas pela unidade, exigindo maior reorganização das rotas e ampliação do esforço operacional das equipes.

Para aprofundar a identificação das causas relacionadas aos problemas operacionais encontrados, aplicou-se o método dos 5 porquês. Essa ferramenta permite identificar as causas raiz dos problemas organizacionais por meio de questionamentos sucessivos relacionados às falhas observadas.

Quadro 2 – Aplicação dos 5 porquês na FedEx Manaus.

Problema	1º Porquê	2º Porquê	3º Porquê	Solução proposta
Atrasos nas entregas	Trânsito intenso	Rotas extensas	Falta de otimização logística	Melhorar roteirização
Sobrecarga operacional	Alto volume de entregas	Crescimento do e-commerce	Equipes reduzidas	Reorganizar equipes
Custos logísticos elevados	Grandes distâncias	Alto consumo de combustível	Limitações regionais	Otimizar recursos logísticos

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme demonstrado no quadro dos 5 porquês, os principais gargalos operacionais identificados na FedEx Manaus estão relacionados à necessidade de maior planejamento logístico, modernização operacional e adaptação dos processos às particularidades da região amazônica. A análise permitiu compreender que fatores internos e externos influenciam diretamente a eficiência operacional da unidade, exigindo estratégias voltadas à otimização das rotas, reorganização operacional e fortalecimento do monitoramento logístico.

PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Com base nos resultados obtidos na análise SWOT, na priorização dos problemas por meio da matriz GUT e, principalmente, nas causas-raiz identificadas pela aplicação do método dos 5 porquês, foi elaborado um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H. Segundo Dhamak, Aital e Daftardar (2026), essa ferramenta possibilita estruturar ações de melhoria de forma objetiva, definindo responsabilidades, prazos, métodos de execução e recursos necessários para sua implementação.

As ações propostas foram desenvolvidas a partir das contramedidas identificadas no método dos 5 porquês, que apontaram a necessidade de melhoria da roteirização logística, reorganização das equipes operacionais e otimização dos recursos utilizados nas operações de entrega. Dessa forma, o plano de ação foi estruturado para atuar diretamente sobre as causas dos problemas identificados durante a pesquisa, contribuindo para a redução dos atrasos nas entregas, a diminuição da sobrecarga operacional e o controle dos custos logísticos.

Quadro 3 – Planejamento da proposta utilizando a ferramenta 5W2H.

O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Melhorar o sistema de roteirização	Reduzir atrasos nas entregas	FedEx Manaus	jul/26	Supervisão logística	Utilização de software de otimização de rotas	R\$ 5.000
Reorganizar as equipes operacionais	Reduzir sobrecarga operacional	Setor operacional	ago/26	Gestão operacional	Redistribuição das atividades e adequação das escalas	R\$ 2.000
Otimizar a utilização dos recursos logísticos	Reduzir custos operacionais	Unidade Manaus	set/26	Coordenação logística	Monitoramento do consumo de combustível e planejamento das entregas	R\$ 3.000

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme apresentado no quadro, as ações propostas estão diretamente relacionadas às contramedidas identificadas na aplicação do método dos 5 porquês. Espera-se que a implementação dessas medidas contribua para a melhoria da eficiência operacional da FedEx Manaus, promovendo maior produtividade, melhor utilização dos recursos disponíveis e maior qualidade nos serviços prestados aos clientes.

RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que a implementação das propostas desenvolvidas contribua significativamente para a melhoria da eficiência operacional da FedEx Manaus, especialmente em relação à redução dos gargalos identificados durante a pesquisa. As estratégias voltadas à otimização das rotas logísticas, reorganização operacional e fortalecimento tecnológico poderão proporcionar maior controle das operações e melhor desempenho das atividades de transporte e distribuição realizadas pela empresa.

Entre os principais resultados esperados destaca-se a redução dos atrasos nas entregas, possibilitando maior cumprimento dos prazos estabelecidos e aumento da satisfação dos clientes. A utilização de sistemas de roteirização mais eficientes e monitoramento em tempo real poderá contribuir para a diminuição do tempo de deslocamento, melhor aproveitamento das rotas e maior produtividade das equipes operacionais.

Outro resultado esperado refere-se à melhoria da organização operacional da unidade, especialmente em períodos de elevada demanda logística, como datas comemorativas e crescimento do comércio eletrônico. O planejamento preventivo e a reorganização das equipes poderão reduzir a sobrecarga operacional e ampliar a capacidade de resposta da empresa diante do aumento do volume de entregas.

Espera-se também que os investimentos em tecnologia logística e capacitação dos colaboradores contribuam para a redução de falhas operacionais, melhoria da comunicação interna e fortalecimento do controle das atividades logísticas. Além disso, a modernização dos processos poderá favorecer maior integração entre os setores e otimização do fluxo operacional da empresa.

Outro aspecto esperado relaciona-se à redução dos custos operacionais, principalmente por meio da otimização das rotas, diminuição do consumo de combustível e melhor utilização dos recursos disponíveis. Essas melhorias poderão fortalecer a competitividade regional da FedEx Manaus e ampliar a eficiência das operações realizadas pela unidade.

Dessa forma, espera-se que as propostas apresentadas contribuam para o aprimoramento contínuo das operações logísticas da FedEx Manaus, favorecendo maior produtividade, qualidade nos serviços prestados e fortalecimento da atuação da empresa no contexto regional amazônico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou analisar a eficiência operacional no processo de entregas da FedEx Manaus, considerando os desafios logísticos característicos da região amazônica e os impactos desses fatores sobre o desempenho das operações da empresa. A pesquisa demonstrou que a logística exerce papel fundamental para o funcionamento das atividades organizacionais, especialmente em empresas que atuam no setor de transporte e distribuição de cargas, onde agilidade, controle operacional e cumprimento de prazos representam fatores essenciais para a competitividade empresarial.

A partir da análise realizada, verificou-se que a FedEx Manaus possui estrutura operacional organizada, utilização de tecnologias de rastreamento e integração entre os setores logísticos e administrativos, fatores que contribuem positivamente para o controle das operações e para a qualidade dos serviços prestados. Entretanto, os resultados obtidos também evidenciaram a existência de gargalos operacionais relacionados principalmente aos congestionamentos

urbanos, limitações da infraestrutura regional, sazonalidade climática, sobrecarga operacional e elevados custos logísticos.

A utilização das ferramentas gerenciais SWOT, matriz GUT e método dos 5 porquês permitiu identificar de forma mais detalhada os principais problemas operacionais da unidade e compreender os fatores internos e externos que interferem diretamente na eficiência logística da empresa. Além disso, essas ferramentas possibilitaram estabelecer prioridades operacionais e identificar possíveis soluções voltadas à melhoria contínua dos processos organizacionais.

Com base nos resultados encontrados, foi elaborado um planejamento de proposta utilizando a ferramenta 5W2H, por meio da definição de ações estratégicas voltadas à otimização das rotas logísticas, reorganização operacional, fortalecimento tecnológico e capacitação das equipes. As propostas desenvolvidas buscaram contribuir para a redução dos atrasos nas entregas, a melhoria do monitoramento das operações e o fortalecimento da produtividade operacional da unidade.

Dessa forma, conclui-se que a eficiência operacional da FedEx Manaus depende diretamente da capacidade da empresa de adaptar seus processos às particularidades logísticas da região amazônica, utilizando planejamento estratégico, tecnologia e gestão operacional como instrumentos de melhoria contínua. Além disso, espera-se que as propostas apresentadas contribuam para o fortalecimento das operações logísticas da empresa, favorecendo maior competitividade, redução de custos operacionais e melhoria da satisfação dos clientes.

Por fim, o estudo contribui para a ampliação do conhecimento sobre gestão logística e eficiência operacional no contexto amazônico, podendo servir como base para futuras pesquisas relacionadas à otimização de processos logísticos e à utilização de ferramentas gerenciais em organizações do setor de transporte e distribuição.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Jacqueline Gobbis *et al.* Gestão Ambiental Contemporânea: Integrações Entre Sustentabilidade, Economia Circular E Logística Verde Sob Uma Perspectiva Sistêmica. **Revista GapesVida**, v. 11, n. 28, 2025.

BUENO, M. J. C. *et al.* **Modal Fluvial na Amazônia: desafios e oportunidades**. Simpósio de Redes de Suprimentos e Logística, Universidade Federal de Grande Dourados, Dourados, MS, 2013.

CARVALHO, Ricardo Vicente de. **A importância da integração da gestão comercial, marketing e logística no mercado atual. Orientadora: Eloíza Martins Primo Capeloci**. 2025. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso superior de Tecnologia em Gestão Comercial) – Fatec Estudante Rafael Almeida Camarinha, Marília, SP, 2025.

DA SILVA, Alessandra Lopes *et al.* Eficiência da metodologia da análise envoltória de dados para gestão organizacional. **Revista Universitária Brasileira**, v. 3, n. 1, 2025.

DA SILVA, Bruna Almeida; BEZERRA, Gabriel Rossyne Soares. Logística de Armazenamento e Distribuição: Uma Análise da Eficiência Operacional em uma Empresa Atacadista de Imperatriz-MA. **Revista Foco**, v. 18, n. 4, p. e8380-e8380, 2025.

DE OLIVEIRA, Cristina Apolinário; TARRETO, Gilson Eduardo. **Aplicação Das Ferramentas Diagrama De Ishikawa, Método Dos 5 Porquês E Poka-Yoke: Um Estudo De Caso Na Fabricação De Peças Metálicas**. *Tekhne e Logos*, v. 16, n. 1, p. 100-109, 2025.

DE SANTANA, Sérgio Rodrigues; VIDA, Laércio José; CHAGAS, Lucas Araújo. **Pandemia, pós-modernidade e inovação: reflexões e problematizações em logística**. *Perquirere*, v. 3, n. 17, p. 266-282, 2020.

DHAMAK, Pallavi; AITAL, Padmanabha; DAFTARDAR, Anand. Gestão estratégica de barreiras na adoção da Construção 4.0: abordagem TOPSIS e 5W2H para a integração dos objetivos de desenvolvimento sustentável. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 34, n. 4, p. 1364-1386, 2026.

DOS SANTOS, Adriana do ES Dias *et al.* Do Clima Desafiador à Excelência Operacional: Um Estudo de Caso de Intervenção Estratégica na Gestão de Processos em um Escritório de Advocacia estratégico. **Interference: A Journal Of Audio Culture**, v. 11, n. 2, p. 8194-8225, 2025.

FERREIRA, Ana Vitória Sandoval. Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional. **Revista Eduicep**, v. 1, n. 1, 2016.

GONÇALVES, Marcos Assis *et al.* A importância da efetividade do processo de logística empresarial no gerenciamento operacional da empresa. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 11, p. 6859-6874, 2024.

HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT: Quando usar e como fazer**. Simplíssimo, 2017.

MACHADO, Nazaré Toyoda *et al.* **Modelo de medição da maturidade da logística 5.0 em empresas polo industrial de Manaus**. 2025.

MARCOS, Maulano; MACANE, Agostinho. Gestão estratégica da logística para redução de custo nas empresas. **Brazilian Journal of Business**, v. 7, n. 2, p. e80463-e80463, 2025.

MENDONÇA, Helenides; FERREIRA, Maria Cristina; NEIVA, Elaine Rabelo. **Análise e diagnóstico organizacional: Teoria e Prática**. Vetor Editora, 2020.

MESA GARCIA, Karol Johanna; PALACIOS PÉREZ, Claudia Marcela; ABRIL ARIZA, Jesica Lorena. **Diagnóstico organizacional do processo aduaneiro de uma empresa líder em logística e transporte de cargas na Colômbia**. 2024.

MORAIS, Gabriel Alves *et al.* **Logística 5.0 E A Ampliação Da Sustentabilidade: A Busca Por Novos Desafios.** LUMEN ET VIRTUS, v. 16, n. 53, p. e8649-e8649, 2025.

PALMIERI, Pamela Mateus; SEVERO, Fagner Evangelista; DALCHECO, Vinícius Chagas. Sustentabilidade e logística moderna: Um novo conceito entre a tecnologia no porto e o meio ambiente. **Revista Observatório Portuário**, v. 1, n. 3, p. 71-79, 2022.

PASSOS, Luís Henrique Santos. A logística de transportes na Amazônia Ocidental: desafios, limitações e importância para o desenvolvimento do Estado de Roraima. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 3, n. 2, p. 4-18, 2013.

PEREIRA, Aline *et al.* **Aplicação do diagnóstico organizacional como ferramenta útil para o setor de logística e coordenação de materiais e patrimônio de uma universidade pública federal.** Produto & Produção, v. 16, n.º 2, 2015.

PEREIRA, Sarah Caroline Santos; ROBERTO, José Carlos Alves; DA SILVA ALMEIDA, Victor. Gestão De Riscos Logísticos Na Amazônia: Impactos Da Sazonalidade Hidroviária E Soluções Baseadas Em Projetos. **Interference: A Journal Of Audio Culture**, v. 11, n. 2, p. 471-495, 2025.

PINTO, Everton Luís Arruda; PEREIRA, Priscila de Lima; SILVA, Sebastião Valeriano da. **Qr code na logística: Otimizando processos e impulsionando a eficiência operacional.** 2024.

POMPEU, Adriano Marinheiro; DOS SANTOS LIMA, Larissa Gabriela Silva; GOMES, Vinícius José Ferro. Impacto da gestão logística para redução de ocorrências e eficiência operacional no processamento e separação de pedidos. **Revista Augustus**, v. 29, n. 56, p. 225-239, 2022.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. **Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho.** Psico, v. 43, n. 3, p. 6, 2012.


SOARES, Leandro. **Logística e gestão da cadeia de suprimentos: conceitos e diferenças.** Cadernos UNISUAM de Pesquisa e Extensão, v. 5, n. 4, p. 46-53, 2015.

SPETH, Christophe. **A Análise SWOT: Uma ferramenta-chave para o desenvolvimento de estratégias empresariais.** 50Minutos. es, 2023.

TOZZO, Maycon; DA SILVA, Vinicius Ramos Lages; SPÓSITO, Edson Alcebíades. Planejamento Estratégico com uso das Ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H. Um estudo de caso em uma pizzaria. **Revista FIBinova**, v. 2, 2022.

VIRGA, Thais; COSTA, Wanderley Messias da. **A Gran Amazônia no século 21: infraestruturas e desafios da integração em múltiplas escalas.** Confins. Revue franco-brésilienne de géographie/Revista franco-brasileira de geografia, n. 50, 2021.

APÊNDICE

 INSTITUTO METROPOLITANO DE ENSINO
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO PROFISSIONAL

AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA (PROJETO PROFISSIONAL)

NOME DA EMPRESA: Fo 202

Prezado (a) Senhor (a): Jessica Costa


Por meio deste vimos, mui respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo relaciona do(s):


Nome: Vanilma Rodrigues Batista Matrícula: 2251708

desenvolvam, nesta empresa, sua pesquisa, com o intuito de subsidiar seu projeto profissional, salientando que o (a) discente ora encaminhado (a) está devidamente matriculado no Curso de Administração desta Instituição de Ensino Superior.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nosso aluno, visto que, o objetivo desta Instituição é poder formar pessoas competentes que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

Manaus, 05/05 de 20 26.


Coordenadora de Registro -
EaB
Grupo Fametro


Jéssica Costa
Coordenadora de Registro -
Unidade Caripendentes
(Carimbo e Assinatura)



Uma Abordagem Acerca do Impacto do Marketing Digital na Visibilidade das Empresas no Cenário Contemporâneo

An Approach to the Impact of Digital Marketing on Corporate Visibility in the Contemporary Business Environment

Ana Heloisa Ferreira Barbosa

Aluna do curso de administração do Centro Universitário FAMERO

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Orientadora da disciplina de prática II do Centro Universitário FAMERO

Resumo: O presente estudo aborda o impacto do Marketing Digital na visibilidade das empresas no cenário contemporâneo, tendo como objeto de estudo a empresa Amazon Etiquetas, organização atuante no cenário empresarial de Manaus desde 1999, especializada na produção e comercialização de etiquetas e bobinas. Com base no diagnóstico organizacional realizado e por meio da ferramenta de análise SWOT, o marketing digital foi identificado como uma oportunidade de melhoria e crescimento para a empresa. Diante desse contexto, apresenta-se a seguinte questão norteadora: como o marketing empresarial pode ser aprimorado e/ou melhorado na organização? Considerando a importância do marketing digital na atualidade, este estudo tem como objetivo geral propor melhorias nas estratégias digitais para ampliar a visibilidade, fortalecer a presença da marca no mercado e impulsionar os resultados organizacionais. A questão norteadora direciona o desenvolvimento deste estudo e, para alcançar esse objetivo, foram utilizadas ferramentas de análise, tais como visitas à empresa, entrevistas, análises dos processos e aplicação de questionários com o intuito de compreender a realidade da organização. A abordagem adotada é uma pesquisa de natureza aplicada, com caráter qualitativo e quantitativo, permitindo a identificação de fatores internos e externos que influenciam o desempenho da empresa. Conclui-se que o tema abordado é de grande importância diante dos avanços tecnológicos, pois o marketing digital é essencial para a continuidade e o crescimento dos negócios, favorecendo a visibilidade e a competitividade das empresas. Destaca-se que não há ponto conclusivo definitivo, devido às constantes inovações tecnológicas e transformações digitais.

Palavras-chave: marketing; visibilidade; aprimoramento.

Abstract: This study examines the impact of Digital Marketing on corporate visibility in the contemporary business environment, using Amazon Etiquetas as its case study. The company has operated in the Manaus business market since 1999 and specializes in the production and commercialization of labels and thermal paper rolls. Based on the organizational diagnosis and the application of the SWOT analysis, digital marketing was identified as an opportunity for organizational improvement and business growth. In this context, the study addresses the following research question: how can the company's marketing strategies be enhanced and improved? Considering the increasing importance of digital marketing in today's competitive environment, the general objective of this research is to propose improvements to the company's digital strategies in order to expand its market visibility, strengthen its brand presence, and improve organizational performance. To achieve this objective, data were collected through on-site visits, interviews, process analysis, and questionnaires, enabling

a comprehensive understanding of the organization's current situation. The study adopts an applied research approach with both qualitative and quantitative methods, allowing the identification of internal and external factors that influence organizational performance. The findings indicate that digital marketing plays a fundamental role in ensuring business continuity and sustainable growth, enhancing both corporate visibility and market competitiveness. Finally, the study recognizes that no definitive conclusions can be established, given the continuous technological innovations and ongoing digital transformation that characterize the contemporary business environment.

Keywords: marketing; visibility; improvement.

INTRODUÇÃO

Este estudo foi desenvolvido por meio da aplicação do diagnóstico organizacional na empresa Amazon Etiquetas, a partir da análise dos dados empresariais, entrevistas, aplicação de formulários e relatórios, esse processo possibilitou identificar um ponto de atenção no setor de marketing, indicando a necessidade de melhorias na forma como a empresa se comunica no ambiente digital. Nesse contexto, o tema: uma abordagem acerca do impacto do Marketing digital na visibilidade das empresas no cenário contemporâneo, surge a partir da relevância do Marketing digital e de seus avanços tecnológicos, que vêm influenciando significativamente o cenário atual e as perspectivas futuras das organizações.

Para se manter competitiva no mercado, a organização precisa investir em conteúdos atuais e atrativos, além de compreender melhor as facilidades e oportunidades que o marketing digital pode oferecer. Isso se torna essencial diante de uma realidade cada vez mais dinâmica e digitalizada, na qual a presença online influencia diretamente a visibilidade e o desempenho das empresas, dessa forma, torna-se necessário repensar as estratégias que fortaleçam o relacionamento com o público.

Considerando esse cenário, surge a seguinte questão norteadora: como o marketing empresarial pode ser aprimorado e/ou melhorado na organização? Essa pergunta tem como objetivo compreender de que forma as estratégias do marketing podem ser ajustadas para atender melhor às demandas do mercado atual e reforçar a presença digital da empresa. A partir disso, torna-se possível a criação de ideias mais eficientes para o crescimento da organização.

Para responder a essa problemática, este estudo de caso tem como objetivo propor melhorias no setor de marketing, através de aplicações de novas estratégias, ferramentas e ações que contribuam para fortalecer a presença digital da empresa e melhorar seus resultados, entre essas ações estão o planejamento estratégico; definição de público-alvo; conteúdo relevante; uso de métricas; investimento em anúncios e melhoria no relacionamento com o cliente.

Para melhor compreensão deste estudo, o estudo foi dividido em três partes: a primeira aborda o referencial teórico, com os principais conceitos e fundamentos

deste estudo. Em seguida, a metodologia apresenta os procedimentos adotados e a descrição do objeto de pesquisa. Por fim, a terceira parte desenvolve a proposta de solução e o planejamento para a melhoria do setor de marketing da empresa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

História do Marketing Digital

De acordo com Kotler e Keller (2018, p.3): “Podemos definir marketing como o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que se necessitam e desejam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.”

O marketing sofreu diversas alterações ao longo do tempo, tais como mudanças econômicas, sociais e tecnológicas. Durante o pré-marketing, antes da Revolução Industrial, o comércio se dava por necessidades básicas, com relações entre produtores e consumidores, sem estratégias ou técnicas, as negociações eram majoritariamente trocas e produção artesanal. Posteriormente, surge o Marketing 1.0. Com as transformações econômicas e industriais ocorridas a partir do século XVIII, durante a Revolução Industrial, surgiram mudanças significativas na forma de produzir e consumir, o que gerou a necessidade de estratégias para comercializar produtos e atender às demandas do mercado.

Com o surgimento de mercados mais competitivos e consumidores rigorosos, surgiu o Marketing 2.0, voltado para a produção e para as vendas. Surge então o Marketing 3.0, que amplia o foco para valores e relacionamentos. E por fim, o mais atual, o Marketing 4.0, onde a tecnologia se faz presente, tais como fóruns online e redes sociais são os mais importantes desse novo expoente.

Conceito de Marketing Digital

Segundo Kotler e Keller (2018, p.27): “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.” O Marketing Digital é a promoção de produtos e marcas por meio de canais online, como blogs, sites, mídias sociais, e-mail, aplicativos e outros. É uma maneira direta de abordar os desejos dos seus clientes e estabelecer uma comunicação personalizada no momento certo.

Em outras palavras, o marketing digital é essencial para aumentar as vendas, expandir seu negócio e fortalecer sua marca. É a principal ferramenta para avaliar o desempenho das suas ações, medir o retorno do investimento, estabelecer métricas claras e simples que auxiliam na tomada de decisões. No cenário atual, tornou-se indispensável para as empresas devido ao crescimento da Internet e das tecnologias digitais.

Diferente do marketing tradicional, que utiliza meios como televisão, rádio e materiais impressos, permite uma comunicação mais rápida, direta e interativa

com o público, oferecendo maior comodidade ao consumidor, que pode pesquisar produtos, comparar preços e realizar compras sem sair de casa, com entrega no conforto do seu lar.

Estratégias de Marketing Digital

As estratégias utilizadas no ambiente online são fundamentais para aumentar a visibilidade das empresas e atrair novos clientes. Entre elas, destacam-se as promoções, como descontos e campanhas, que incentivam o interesse e a compra de produtos. Outro ponto importante é manter um perfil atrativo nas redes sociais, com identidade visual organizada, informações claras e uso de plataformas simples, o que contribui para uma melhor experiência para os clientes.

A produção de conteúdos, imagens e vídeos criativos possibilita maior divulgação dos produtos e o aumento do engajamento do público, tornando a comunicação mais dinâmica. É essencial considerar que o atendimento ao consumidor, quando realizado de forma clara e cordial, transmite confiança, facilita o esclarecimento de dúvidas e melhora a experiência do consumidor, favorecendo sua satisfação e fidelização.

Campos *et al.* (2021, p. 110) ressalta:

O marketing digital, em tempos de crise, exige das empresas uma adaptação rápida às novas necessidades dos consumidores. A transformação digital não é apenas uma mudança tecnológica, mas uma mudança cultural que impacta diretamente no produto oferecido, na forma de precificação, nos canais de distribuição, nas estratégias de comunicação e no relacionamento com as pessoas envolvidas no processo.

Os 4 P's do Marketing

Os 4Ps do Marketing são: Produto, Preço, Praça e Promoção, também conhecidos como Mix de Marketing. Esse modelo surgiu na década de 1960, desenvolvido por Jerome McCarthy, com o objetivo de estruturar as principais decisões do marketing de forma organizada. Com o passar do tempo, tornou-se uma das principais bases do marketing moderno, contribuindo para estratégias de mercado e a satisfação dos consumidores.

Nesse contexto, cada um dos 4Ps tem uma função, o produto corresponde ao que é oferecido ao mercado, o preço está relacionado ao valor e a estratégia de posicionamento da oferta, a praça refere-se á forma como o produto é distribuído no mercado e aos meios pelos quais o cliente acessa e a promoção nada mais é do que a maneira de divulgação do produto, não se limitando apenas aos canais de divulgação, mas também a comunicação e a linguagem adotadas para alcançar o público-alvo.

Presença Digital e Posicionamento da Marca

Gabriel (2025, p. 327): “A presença digital de uma marca não se resume a estar online, mas a existir estrategicamente nos ambientes digitais em que o público está presente”. No ambiente digital, estar presente nas plataformas on-line é fundamental para empresas que desejam se destacar no mercado, considerando que a Internet se tornou um dos principais meios de busca por produtos e serviços.

Esse cenário permite o crescimento da visibilidade da empresa e facilita o contato com o público-alvo, tendo em vista que a tendência atual e futura é facilitar cada vez mais o acesso e a experiência dos clientes por meio das tecnologias. A presença digital possibilita a construção de um relacionamento mais próximo e contínuo com os consumidores, por meio de interações sociais, atendimento em tempo real e ofertas atrativas. As empresas que investem nessa estratégia conseguem acompanhar o comportamento do consumidor, identificar preferências e com isso adaptar suas estratégias.

FERRAMENTAS GERENCIAIS

Análise de Swot

Segundo Idalberto Chiavenato (2020):

A Análise SWOT é uma ferramenta estratégica que permite avaliar o ambiente interno e externo da organização, considerando forças e fraquezas como fatores internos, os quais servem para identificar onde a empresa está acertando e os pontos que precisa de melhorias, e oportunidades e ameaças como fatores externos que influenciam o desempenho da empresa, como possibilidades de crescimento, além de situações externas, como concorrência e o cenário econômico que podem impactar nos resultados.

Matriz Gut

Luana Oliveira Leites e Luziane Boemo Mozzaquatro (2024) destacam que:

A Matriz GUT é uma ferramenta utilizada pelas empresas para identificar e definir prioridades, considerando a gravidade, urgência e o impacto de cada situação. Dessa forma, sua aplicação auxilia na organização das demandas e no gerenciamento de prioridades, tornando as decisões organizacionais mais eficientes.

Cinco Por Quês

Almeida *et al.* (2019) explicam que:

A técnica dos 'Cincos Por Quês' é usada para identificar a causa raiz de um problema de forma simples e prática. A ideia é repetir o questionamento "por quê?" até chegar à origem da falha, ajudando a compreender melhor o processo e contribuindo para melhorias e redução de falhas nas organizações.

Isso facilita a identificação de soluções mais adequadas e torna a gestão dos processos mais eficiente e organizada.

5W2H

Para Behr *et al.* (2018):

O 5W2H é uma ferramenta de gestão usada para organizar planos de ação de forma simples e objetiva. Ela ajuda a definir o que será feito, por que, onde, quando, por quem, como e quanto custará, facilitando o planejamento e a execução das atividades nas empresas, usando esta ferramenta, o processo se torna mais estruturado e fácil de acompanhar durante a execução, devido à organização das tarefas e à redução de falhas no desenvolvimento das ações.

METODOLOGIA

Segundo Gil (2017), o método científico corresponde ao conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos empregados para a produção do conhecimento. A partir dessa perspectiva, foram definidos os tipos de pesquisa e as técnicas de intervenção aplicadas na empresa Amazon Etiquetas.

Quanto à natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada, voltada para a solução do problema identificado no marketing digital da empresa. A abordagem utilizada é qualitativa, pois busca compreender a realidade organizacional, possibilitando intervenções necessárias. Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória, uma vez que busca maior familiaridade com o problema e contribui para a identificação de possíveis soluções por meio do diagnóstico organizacional, permitindo a formulação de hipóteses sobre o marketing digital.

Também possui caráter descritivo, ao apresentar características da organização e estabelecer relações entre os elementos observados, como visitas à empresa e análise de suas atividades. Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de materiais já publicados, como livros, artigos, sites e monografias, que serviram como base teórica para o estudo. O método de investigação adotado foi a observação sistemática, realizada de forma planejada e estruturada, incluindo registros fotográficos, questionamentos e análise da estrutura física e funcional da empresa.

Por fim, o método de abordagem escolhido foi o dialético, pois permite compreender a dinâmica da organização e suas relações internas. Nesse processo, questionários e entrevistas com colaboradores auxiliaram no entendimento das

operações, contribuindo para a construção do diagnóstico organizacional e das análises deste estudo.

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

A empresa Amazon Etiquetas, localizada na cidade de Manaus-AM, foi fundada em 1999 por Wandelson Freitas, com o propósito de oferecer ao mercado produtos que unissem qualidade, inovação e compromisso com seus clientes. A organização atua no segmento de etiquetas, embalagens e artefatos personalizados, atendendo diferentes áreas do mercado e buscando sempre excelência em seus produtos e serviços.

Ao longo dos anos, a empresa ampliou suas atividades e consolidou sua marca na região Norte do Brasil, passando a atender não apenas clientes da cidade de origem, mas também diversos municípios e segmentos. Esse processo de expansão foi sustentado por investimentos contínuos em tecnologia, capacitação da equipe e modernização dos processos produtivos, o que assegurou a entrega de produtos dentro dos prazos e com alto padrão de qualidade.

Atualmente, a empresa conta com quatro filiais de negócios, sendo elas: Amazon Etiquetas, Amazon Embalagens, Amazon Bobinas e Amazon Artefatos, cada uma responsável por atender diferentes demandas do mercado e oferecer soluções personalizadas aos seus clientes. A organização possui 192 colaboradores distribuídos entre os setores comercial, administrativo, produção, manutenção, logística, design gráfico e desenvolvimento, além de profissionais MEIs. Compondo uma estrutura organizada para o desenvolvimento das atividades da empresa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base em entrevistas realizadas com a equipe da empresa e com a diretoria, por meio de questionários, foi possível identificar os principais pontos de melhoria por meio da ferramenta da qualidade análise de SWOT, que através dela pôde-se chegar aos resultados ilustrados no quadro a seguir:

Quadro 1- Análise SWOT.

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
FATORES EXTERNOS	Organização e padronização dos processos. Colaboradores Qualificados. Capacidade de adaptação da empresa. Agilidade nos processos administrativos.	Baixa eficiência no SAC (Sistema de atendimento ao cliente). Falta de inovação nas estratégias de marketing. Baixa presença digital Campanhas promocionais limitadas.

FATORES INTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Expansão para outros estados. Expansão do mercado online. Modernização do Marketing. Desenvolvimento de novas campanhas	Concorrência acirrada no mercado. Aumentos de impostos e encargos trabalhistas; Avanço da concorrência digital. Mudanças tecnológicas.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Conforme o quadro SWOT, a empresa apresenta pontos fortes relacionados à organização e adaptação dos processos. Enquanto os pontos fracos, considerados fatores internos, estão concentrados principalmente no setor de marketing e atendimento ao cliente. Em relação aos fatores externos, destacam-se as oportunidades de expansão e modernização do marketing, enquanto as ameaças estão relacionadas à concorrência e às mudanças tecnológicas. A partir dessas informações, será aplicada a ferramenta matriz GUT, considerando o impacto, a gravidade e a urgência das situações encontradas, conforme a tabela abaixo:

Quadro 2- Matriz GUT.

N °	Problema	(G)	(U)	(T)	PONTUAÇÃO	PRIORIDADE
1	Baixa eficiência no SAC	5	5	4	100	1º (ALTA)
2	Falta de inovação nas estratégias de marketing.	4	5	4	80	2º (ALTA)
3	Baixa presença digital.	4	3	5	60	3º (MÉDIA)
4	Campanhas promocionais limitadas.	4	3	4	48	4º (BAIXA)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

De acordo com a gravidade, urgência e tendência apresentadas na tabela acima, a baixa eficiência no SAC, a falta de inovação nas estratégias de marketing, a baixa presença digital e as campanhas promocionais limitadas foram consideradas pontos que exigem maior atenção da organização, devido aos impactos que podem causar em seus resultados. Diante dessa análise, o próximo quadro apresenta a aplicação da ferramenta dos CINCO POR QUÊS, com o objetivo de compreender as causas principais e sugerir melhorias para a empresa.

Quadro 3- Cinco Por Quês.

PROBLEMA	1º POR QUÊ	2º POR QUÊ	3º POR QUÊ	4º POR QUÊ	5º POR QUÊ	CONTRAMEDIDA
BAIXA EFICIÊNCIA NO SAC	POR QUE AS DEMANDAS DOS CLIENTES NÃO SÃO ATENDIDAS COM AGILIDADE E EFICIÊNCIA?	POR QUE OS ATENDIMENTOS NÃO SÃO TOTALMENTE PADRONIZADOS E INTEGRADOS	POR QUE O SISTEMA DE ATENDIMENTO E OS RECURSOS SÃO LIMITADOS	POR QUE NÃO HÁ INVESTIMENTOS SUFICIENTES EM TECNOLOGIA E TREINAMENTO	POR QUE NÃO EXISTE UM PLANO CONTÍNUO DE MELHORIAS NO SAC	CRIAR UM PLANO CONTÍNUO DE MELHORIAS E INVESTIMENTOS NO SAC.

PROBLEMA	1º POR QUÊ	2º POR QUÊ	3º POR QUÊ	4º POR QUÊ	5º POR QUÊ	CONTRAMEDIDA
FALTA DE INOVAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING	POR QUE OS CONCORRENTES INVESTEM MAIS EM MARKETING, INOVAÇÃO E ATENDIMENTO?	POR QUE HÁ DIFICULDADES EM DESENVOLVER ESTRATÉGIAS PRÓPRIAS E DIFERENCIADAS.	POR QUE TEMOS INVESTIMENTOS LIMITADOS NESSAS ÁREAS?	POR QUE A EMPRESA ENFRENTA DIFICULDADE EM SE DIFERENCIAR DA CONCORRÊNCIA	POR QUE AS EMPRESAS TENDEM A SEGUIR MODELOS JÁ EXISTENTES EM VEZ DE INOVAR?	MODERNIZAR AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING.
BAIXA PRESENÇA DIGITAL.	POR QUE A EMPRESA POSSUI BAIXA ATUAÇÃO NO AMBIENTE DIGITAL?	POR QUE A EMPRESA POSSUI POUCA ATUAÇÃO NAS REDES SOCIAIS?	POR QUE HÁ POUCO INVESTIMENTO EM AÇÕES DIGITAIS?	POR QUE NÃO EXISTE UM CONOGRAMA DE CONTEÚDOS?	POR QUE FALTA PLANEJAMENTO PARA AS MÍDIAS DIGITAIS?	IMPLEMENTAR UM PLANO DE FORTALECIMENTO DA PRESENÇA DIGITAL.
CAMPANHAS PROMOCIONAIS LIMITADAS.	POR QUE A EMPRESA REALIZA POUCAS CAMPANHAS PROMOCIONAIS?	POR QUE NÃO EXISTE UM PLANEJAMENTO ESPECÍFICO PARA CAMPANHAS?	POR QUE NÃO EXISTE UM CALENDÁRIO DE CAMPANHAS?	POR QUE AS CAMPANHAS NÃO SÃO PLANEJADAS COM ANTECEDÊNCIA?	POR QUE NÃO HÁ DEFINIÇÃO DE METAS PARA AS AÇÕES PROMOCIONAIS?	DESENVOLVER UM PLANEJAMENTO CONTÍNUO DE CAMPANHAS PROMOCIONAIS.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Os resultados apresentados no quadro dos CINCO PORQUÊS possibilitaram uma melhor compreensão dos problemas analisados e dos fatores relacionados a eles. A partir disso, foram definidas soluções para reduzir os impactos encontrados e para organizar essas ações de maneira mais estruturada, será utilizada a ferramenta 5W2H.

PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Com a finalidade de organizar as propostas de melhoria relacionadas aos problemas analisados na ferramenta dos CINCO PORQUÊS, a ferramenta 5W2H será utilizada para auxiliar no planejamento e direcionamento das ações da organização. Com a aplicação dessa ferramenta, podemos organizar as atividades de maneira mais clara e objetiva, definindo o que será feito, onde, quando, quem será responsável, como cada ação será realizada e quanto será necessário para a execução, colaborando para o aperfeiçoamento dos processos da empresa.

Quadro 4 - Ferramenta 5W2H.

O QUÊ?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Melhorar a eficiência do (SAC)	Aumentar a satisfação dos clientes e melhorar a agilidade e qualidade no atendimento	Setor de atendimento ao cliente	(3 meses)	Equipe de atendimento e supervisores	Implantação de treinamentos, padronização do atendimento e investimento em ferramentas digitais.	R\$2.000 Custo médio

O QUÊ?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Modernizar as estratégias de marketing	Tornar as ações de marketing mais eficientes e inovadoras.	Setor de marketing e plataformas online	(4 meses)	Equipe de marketing	Criação de campanhas digitais, divulgação em redes sociais, fortalecimento da marca e anúncios online	R\$3.500 Custo médio
Fortalecer a presença digital	Ampliar a visibilidade da empresa e atrair novos clientes.	Canais digitais e redes sociais	(5 meses)	Gestão administrativa e equipe de marketing	Realização de pesquisas de mercado, análise de viabilidade, planejamento estratégico e estruturação operacional.	R\$2.500 Custo baixo
Desenvolver campanhas promocionais	Ampliar o alcance da empresa, aumentar as vendas e atrair novos clientes.	Canais físicos e digitais	(6 meses)	Setor comercial e marketing	Planejamento contínuo e execução de campanhas promocionais.	R\$5.000 Custo alto

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Por meio da ferramenta 5W2H, foi possível identificar propostas de melhoria para os problemas analisados; as ações desenvolvidas auxiliam no planejamento das atividades e na definição de estratégias que poderão ser colocadas em prática pela empresa. Dessa forma, a organização poderá desenvolver seus processos e suas atividades de maneira mais organizada.

RESULTADOS ESPERADOS

O presente estudo foi pensado e executado para servir como um auxílio para a empresa Amazon Etiquetas. Todas as pesquisas, questionários, conversas, observações e relatórios feitos serviram como base para a elaboração deste trabalho, no qual o setor de Marketing foi escolhido para nortear esse estudo. Portanto, depois de todos os fatos aqui apresentados, foi possível entender a relevância do marketing para uma empresa. É importante estar atento ao mercado, mas mais importante é saber como anunciar seus produtos/serviços, pois chamar

a atenção de novos clientes e fidelizá-los requer muitas habilidades empresariais e táticas de vendas. Por fim, ressalto que este estudo busca servir como modelo para a empresa estudada, na qual se espera que o conteúdo aqui mostrado possa servir como base para uma melhora no setor de Marketing, entendendo sua natureza e todos os benefícios que ela pode oferecer. Vale mencionar que a implementação de um novo sistema dentro de uma organização requer tempo, treinamento e adaptação, portanto, espera-se que dentro de 1 ano as mudanças aqui propostas possam estar sendo consideradas e incrementadas no dia a dia da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse estudo, foi possível entender o funcionamento da empresa Amazon Etiquetas, que é uma das maiores do seu ramo de atuação no estado do Amazonas; ela está consolidada. Entretanto, com a aplicação das ferramentas da qualidade, chegou-se ao seguinte resultado: um grande ponto de melhora: Marketing. Com o uso de ferramentas como; 5W2H, Análise SWOT, Matriz GUT e Quadro dos 5 Por Quês. Houve também observações, aplicação de questionários, conversas com funcionários e relatórios gerenciais, que ajudaram na formulação do presente estudo.

O gerenciamento do marketing nesta organização não é tão chamativo nem convidativo; portanto, foi pensado que, com sua estruturação e o uso de mecanismos que foram apresentados neste trabalho, possam vir a ser de muita importância para tornar este setor melhor. Avaliando os pontos fortes e fracos, fatores internos e externos, essa foi a base para a estruturação do estudo, além do auxílio de materiais disponibilizados de maneira online e livros dos quais foram retiradas as citações presentes nesse estudo.

Por fim, a empresa é consolidada e extremamente estruturada, possui vários sistemas de melhora contínua, sua administração é extremamente eficaz e seus processos são bem divididos e executados, porém, mesmo com toda sua competência empresarial, ainda há pontos a melhorar, e nesse caso, o setor de Marketing. Por isso, é importante estar sempre atento dentro do mundo empresarial, pois isto pode transformar sua empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lucas da Costa *et al.* BPMN e ferramentas da qualidade para melhoria de processos: um estudo de caso. **Revista GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n. 4, 2019.

CAMPOS, Alyce Cardoso; CARVALHO DE REZENDE, D.; MONTAGNANA VICENTE CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

GABRIEL, Martha; KISO, Rafael. **Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias**. 3. ed. Barueri: Atlas, 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOUVEIA, Aucenir. **Marketing digital: uma ferramenta essencial para a lucratividade da empresa**. 202. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/379718943_Marketing_digital_uma_ferramenta_essencial_para_lucratividade_da_empresa. Acesso em

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 15º. Ed. São Paulo: Pearson, 2018.

LEITES, Luana Oliveira; MOZZAQUATRO, Luziane Boemo. Estratégias administrativas a partir das matrizes SWOT e GUT. **Revista de Administração Faculdade Dom Alberto**, Santa Cruz do Sul, v. 9, n. 2, p. 26–54, 2023. Disponível em: <https://revista.domalberto.edu.br/revistadeadministracao/article/download/943/803/>. Acesso em: 15 de maio de 2026, 19:06.

LEME, P. H.; JOSÉ DE BRITO, M.; ANTONIALLI, L. M. Marketing digital em tempos de crise. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 3, p. 102–130.

MIGRE SEU NEGÓCIO. **A origem do marketing e sua história**. 9 set. 2020. Disponível em: <https://migreseunegocio.com.br/a-origem-do-marketing-e-sua-historia/>. Acesso em: 29 abr. 2026, 17:20.

OLIVEIRA, Tainá das Mercês. O ciclo PDCA e o 5W2H: as ferramentas administrativas aplicadas na organização X. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 7, ed. especial, p. 1-15, 2022. DOI: <https://doi.org/10.22408/rev71202210891-15>. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1089>. Acesso em: 16 de maio de 2026.

PONTO DESIGN. **A evolução do marketing: da origem ao foco no cliente**. 14 nov. 2024. Disponível em: <https://pontodesign.com.br/evolucao-do-marketing/>. Acesso em: 28 abr. 2026, 16:18.



A Cobrança de Metas sem Remuneração Variável: Um Estudo sobre a Motivação e Valorização dos Operadores de Caixa do Grupo Tapajós

Performance Targets Without Variable Compensation: A Study on the Motivation and Recognition of Cashiers at Grupo Tapajós

Jaqueline Ferreira dos Santos

Centro Universitário FAMERO

Rubson Madeira Carneiro

Centro Universitário FAMERO

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Profª Orientadora

Resumo: o estudo apresenta a análise da relação entre a motivação, a valorização dos colaboradores e a remuneração estratégica no desempenho organizacional, para isso, foi utilizado como cenário o contexto do Grupo Tapajós, uma empresa farmacêutica atuante na região Norte do Brasil. O ponto de partida das problemáticas relacionadas às metas de desempenho sem o reconhecimento e a contraprestação financeira, principalmente no cargo de operador de caixa, trazendo os possíveis impactos na satisfação e no engajamento dos colaboradores.

Palavras-chave: gestão de desempenho; remuneração estratégica; motivação.

Abstract: This study aims to analyze the relationship between employee motivation, professional recognition, and strategic compensation in organizational performance, based on the context of Grupo Tapajós, a pharmaceutical company operating in the Northern region of Brazil. The research is grounded in the issue of performance targets being imposed without adequate financial compensation, especially in cashier positions, highlighting potential impacts on employee satisfaction and engagement.

Keywords: performance management; strategic compensation; motivation.

INTRODUÇÃO

No ambiente corporativo, a valorização do capital humano é um dos pilares para o sucesso organizacional. No entanto, diversas empresas ainda enfrentam desafios relacionados à motivação e ao reconhecimento de seus colaboradores. Neste cenário, as práticas que integram a gestão de pessoas, bem como a gestão de desempenho, conseguem desenvolver o crescimento de uma equipe integralmente alinhada aos objetivos pessoais e às metas organizacionais.

Este trabalho tem como base a experiência vivenciada no Grupo Tapajós, onde foi observado um cenário de cobrança intensa por metas de desempenho impostas aos operadores de caixa, sem a devida contraprestação financeira. Tal

situação levanta questionamentos importantes sobre a eficácia dessa abordagem e seus impactos na motivação e engajamento dos colaboradores.

O presente trabalho busca ampliar conceitos importantíssimos para o favorecimento do clima organizacional frente aos desafios enfrentados no dia a dia, desafios esses que são diariamente frequentes na relação entre gestor e colaborador. A ausência de mecanismos claros de reconhecimento, como o diagnóstico organizacional, por exemplo, pode resultar no surgimento de impactos negativos, comprometendo a produtividade e o engajamento dos colaboradores em potencial.

O cenário deste estudo se passa na rotina operacional do Grupo Tapajós, empresa atuante no ramo farmacêutico, compreendendo, por meio de técnicas, as visões dos colaboradores em referência à sua jornada de trabalho. O estudo buscou compreender as percepções dos colaboradores acerca de temas como: remuneração, reconhecimento e valorização do colaborador em seu ambiente de trabalho.

Desta forma, o estudo tem como objetivo principal avaliar como ocorre a efetividade da gestão de desempenho sob a ótica da experiência diária de um grupo de colaboradores da empresa Tapajós na cidade de Manaus, Amazonas. Para isso, foi utilizada como ferramenta uma análise SWOT, pois trata-se de uma ferramenta de diagnóstico, buscando destacar os pontos fortes, as fragilidades inerentes, oportunidades e sentimentos de ameaça no meio corporativo.

O presente estudo justifica-se por sua relevância na busca pela compreensão das práticas de gestão de pessoas e como pontos negativos de avaliação e valorização pode impactar diretamente na minha produção, buscando contribuir com a melhoria da gestão de desempenho e bem-estar organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão de Desempenho

A gestão de desempenho é considerada atualmente como um dos maiores processos de gestão de pessoas, desta forma, podemos considerar que este processo nada mais é do que um sistema contínuo, constituído principalmente por uma estrutura estratégica para avaliar o desempenho e desenvolvimento pessoal nas organizações contemporâneas. Esse modelo de avaliação não se limita a olhar o colaborador apenas pelos resultados, considerando também as definições de metas, o monitoramento das atividades, a avaliação sistemática e o fornecimento de feedbacks.

Partindo deste princípio, Elvira (2023) destaca que a gestão de desempenho tem um papel fundamental nas organizações, destacando que possibilita um diálogo entre os objetivos das empresas e o comportamento do colaborador. A gestão de desempenho ocupa um papel de facilitadora no alcance dos objetivos e na gestão do clima organizacional, isto é, ao estabelecer os critérios claros de avaliação, a

empresa consegue acolher as expectativas e orientar seus colaboradores quanto ao um desempenho satisfatório.

Outro aspecto de importante destaque é o uso do feedback como ferramenta de mapeamento e análise de desenvolvimento sustentável para o quadro de colaboradores nas organizações. Quando o feedback é utilizado constantemente, permite que existam a autocompreensão e o entendimento de seus pontos positivos e negativos, possibilitando que o sujeito consiga trabalhar o ajuste de seu comportamento no meio corporativo.

O engajamento de um grupo de colaboradores parte exatamente dessa busca pela satisfação dos colaboradores, uma vez que os resultados obtidos por este processo de análise são percebidos pelos colaboradores de forma justa e transparente. O autor destaca que a ausência de um processo justo e transparente também pode ocasionar colaboradores com um maior índice de absenteísmo, desmotivados, insatisfeitos e o aumento da rotatividade (Fialho, 2023).

Os critérios de avaliação englobam diferentes dimensões, bem como as características individuais, comportamentos e o resultado. Esses pontos centrais devem estar intrinsecamente alinhados com o objetivo organizacional, uma vez que é esse processo que garantirá a confidencialidade e a objetividade deste processo analítico. A qualidade do trabalho, quantidade de produção, cumprimento de prazos e metas e a eficiência no uso dos recursos são alguns dos principais indicadores que este estudo utiliza para a compreensão dos resultados. Ademais, é essencial a adoção de critérios claros e objetivos para garantir a autenticidade do sistema avaliativo.

Confirme diz Almeida *et al.* (2024, p. 35), acerca do sistema de gestão de desempenho:

É necessário que ele apresente características como validade, confiabilidade, objetividade, padronização e praticidade. A validade refere-se à capacidade do instrumento de medir aquilo que se propõe, enquanto a confiabilidade está relacionada à consistência dos resultados ao longo do tempo. A objetividade, por sua vez, diz respeito à utilização de critérios claros e mensuráveis, reduzindo a subjetividade nas avaliações. Já a padronização garante que o processo seja aplicado de forma uniforme a todos os colaboradores, e a praticidade assegura que o sistema seja viável e de fácil utilização no contexto organizacional.

Complementando a colocação do autor, destaco que o desempenho humano é resultante de um grupo de fatores, tais como: os aspectos individuais, organizacionais e motivacionais. O ambiente organizacional está sob influência das habilidades, conhecimentos, atitudes, clima organizacional, estilo de liderança e conhecimentos de trabalho, isso porque esses elementos estão ligados exclusivamente à forma como os colaboradores executarão suas atividades.

Elvira (2023) relata que a liderança no meio corporativo assume o protagonismo na eficácia da gestão de desempenho, uma vez que os gestores são

agentes intermediários entre os objetivos das organizações e o desenvolvimento dos colaboradores. Líderes engajados tendem a adotar práticas estratégicas de gestão participativa e mantêm o diálogo com a equipe, pois a comunicação aberta favorece o engajamento do grupo, elevando a participação do gestor no sucesso das relações organizacionais.

Para além do sucesso empresarial, a gestão de desempenho também está atrelada ao sucesso da competitividade no mercado, uma vez que, se o desempenho individual estiver alinhado aos objetivos organizacionais, o engajamento e o desempenho podem ser essenciais à produtividade.

Para Calvosa (2023), “a gestão estratégica de pessoas, por meio da gestão de desempenho, torna-se um diferencial competitivo, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento organizacional em ambientes cada vez mais dinâmicos e desafiadores”. Através da gestão estratégica de desempenho podemos ter uma cosmovisão do desenvolvimento do colaborador e trabalhar a potencialização do sujeito como protagonista da sua própria identidade profissional.

Por fim, podemos apontar a integração da gestão de desempenho como uma ferramenta que avalia o planejamento, alinhamento, avaliação e desenvolvimento dos colaboradores. Se alinhada de forma correta, essa ferramenta pode elevar a produtividade das atividades laborais em um grau significativo, pois trabalha principalmente o fortalecimento do engajamento e a redução de problemas ocupacionais, como o absenteísmo e a rotatividade. Todavia, se utilizada de forma inadequada, pode gerar um efeito reverso ao descrito acima, como a desmotivação, sensação de injustiça e a queda no desempenho do colaborador. Desta forma, a gestão de desempenho é essencial para o sucesso organizacional e para o desenvolvimento satisfatório dos colaboradores.

Motivação e a Valorização do Colaborador como Estratégia de Desempenho Organizacional

A motivação no âmbito organizacional é um elemento fundamental para a performance de um colaborador. Dados afirmam que a motivação age diretamente no organismo do sujeito isso porque o estímulo ativa a dopamina no cérebro e leva o colaborador a perseguir uma meta ou realizar uma atividade.

Leal (2022), a motivação pode ser compreendida como uma cadeia de fatores que impulsionam o indivíduo a alcançar uma meta, seja ela pessoal ou profissional. De acordo com o autor, funcionários de uma empresa apresentam maior tendência a engajar sua marca, pois este é um processo compreendido biopsicossocial.

Mendonça (2023), em comparação ao texto acima, reflete a posição dos gestores na Gestão de Clima Organizacional, uma vez que para ele “O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com o colaborador”. Conhecer aspectos que englobam a valorização do seu quadro de funcionários é essencial para a gestão de pessoas, entender suas necessidades e expectativas é criar uma cultura de acolhimento e de aproximação com o grupo.

É de extrema importância salientar que a valorização do trabalho desenvolvido de forma técnica e de interação direta com o público influencia a construção de um espaço de trabalho mais saudável e seguro para os seus funcionários. A valorização reconhece o valor do trabalho humano, potencializando também o olhar para si e sua interação com o meio.

Cada pessoa se constitui sujeito social, e isso nos coloca em constantes interações sociais. Desde muito cedo, a sociedade nos atribui valores e nos torna responsáveis por cumprir os nossos papéis sociais, obstinados a cumprir uma regra moral. O trabalho é a forma mais comum de reconhecimento deste valor no meio social.

Em um estudo realizado por Demo (2020), o autor descreve que impactos negativos podem se tornar significativos no processo de desgaste físico, emocional e psicológico de um colaborador, o texto aponta que a desmotivação pode ocasionar um aumento de turnover e até riscos operacionais.

A probabilidade de baixa de produção é mais comum neste cenário e os funcionários apresentam pouco esforço e força de vontade para apresentar esforço, contribuir com seus conhecimentos, técnicas e habilidades pessoais no seu ambiente de trabalho. A queda na qualidade de produção e engajamento orgânico é bastante discutida quando o assunto é o impacto causado por uma má administração de clima organizacional, sobretudo em atividades comerciais, como caixa e vendedor (Lemos, 2023).

Teóricos motivacionais contribuem para compreender a realidade desse público. A teoria dos dois fatores valida que o reconhecimento é fundamental para a satisfação do colaborador com o empregador. Em uma pirâmide de organização dos fatores motivacionais, destacam-se: crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento e realização (Fernandes, 2026).

Para funcionários das áreas do comércio e do grupo farmacêutico, trabalhar com planos de carreira, capacitações técnicas, reconhecimento dos resultados obtidos, flexibilidade entre o mundo profissional e o pessoal e a remuneração justa é, sem dúvida, uma forma de valorizar e motivar seus liderados.

Bendessolli (2020) revela que atualmente a remuneração não é sinônimo de valorização profissional e pontua, através da teoria, a necessidade de que o colaborador busque não somente a realização financeira, como também deseje se sentir reconhecido, pertencente e autorrealizado. O comprometimento do colaborador em elevar o seu nível de produtividade em prol da empresa só é possível se houve um compromisso recíproco entre a operação e a administração do grupo, e, conforme abordado neste capítulo, a compreensão global da valorização como fator motivador ocorre em conjunto com a sustentabilidade estratégica da organização.

Borges (2024, p. 37) reafirma o lugar da gestão e de suas lideranças em seu relato:

Gestores que compreendem os aspectos comportamentais dos colaboradores são mais capazes de desenvolver estratégias

eficazes de engajamento. A liderança deve ir além da competência técnica, sendo fundamental o entendimento das relações humanas e das necessidades individuais.

Em um país onde a carga horária da grande maioria dos trabalhadores do comércio reduz a convivência com pessoas de seu grupo familiar, a valorização, além de ser uma estratégia de engajamento, é garantir qualidade de vida no trabalho e reduzir o nível de estresse e mal-estar no ambiente organizacional. Práticas como os feedbacks, reconhecimento, ambiente que permita o desenvolvimento profissional, participações nos processos decisórios contribuem para o fortalecimento do veículo empresa-colaborador. As empresas que já adotaram medidas de reconhecimento observaram um índice de rotatividade menor, um aumento significativo da produção, além de um ambiente mais harmonioso e seguro.

Remuneração Estratégica como Instrumento Interventivo Na Gestão de Desempenho

Atualmente, a gestão de pessoas considera a remuneração estratégica o pilar central na gestão de desempenho, rompendo com um modelo tradicional de remuneração e transcendendo na construção de um vínculo sustentável entre a organização e sua equipe operacional. Essa é uma abordagem que se desenvolve a partir de uma recompensa financeira, ou seja, compreende a importância da gratificação por trabalho executado e não somente a remuneração tradicional.

Para Azeredo (2021), a remuneração não é vista somente como um mecanismo operacional e é compreendida como um instrumento interventivo estratégico, influenciando diretamente a motivação e o comportamento dos funcionários. O senso de justiça precisa ser considerado acima de tudo, pois a organização passa a ser encarada como um ambiente seguro e digno de confiança, potencializando o engajamento e a integração do grupo operário.

Da Silva (2024) salienta que, para trabalhar a remuneração estratégica em uma empresa, é importante entender que, ao se tratar de remuneração estratégica, é necessário englobar a política de benefícios e o plano de carreira em conjunto, pois o equilíbrio entre esses componentes é essencial, uma vez que no meio corporativo existe uma diversidade de perfis e de comportamentos com diversas finalidades e objetivos.

Neste cenário, podemos observar que, enquanto a remuneração fixa produz no colaborador a estabilidade e segurança, o uso da remuneração como um instrumento interventivo funciona como um estímulo no desempenho e nas performances operacionais, sobretudo em funções orientadas por metas e resultados.

Conforme diz Sousa (2021), o plano de carreira e a política interna de benefícios fazem parte diretamente da percepção de valorização, que tem ficado em alta no cotidiano atual, sobretudo em modelos de organizações marcados pela competitividade e mudanças constantes. Esse modelo, por sua vez, valoriza a

ideia de que uma remuneração justa implica uma abordagem mais humanizada e estratégica na administração de pessoas.

Ao abordar temas como “justiça organizacional”, o autor enfatiza a ideia de que, para desenvolver um bom colaborador em suas funções operacionais e/ou administrativas, é importante o processo da transferência e da motivação do senso de justiça, uma vez que, ao se sentir seguro em uma empresa, o colaborador impulsiona suas atividades e seus rendimentos, trazendo inúmeros benefícios para o mercado empresarial.

A percepção da desigualdade de salário no mercado e da desvalorização em outros segmentos tende a provocar insubordinação, absentismo, rotatividade, faltas injustificadas, falha no engajamento e a necessidade de desligamento. Práticas de valorização e remuneração justa, por outro lado, implicam diretamente no nível de confiabilidade que o colaborador nutre pelo empregador (Souza, 2019).

No cotidiano atual, o mercado de trabalho tem se mostrado cada vez mais competitivo. A busca do profissional no mercado de trabalho tem cada vez mais se polarizado entre a remuneração fixa e as políticas de benefícios, ocasionando muitas vezes um nível elevado de rotatividade em uma empresa, sobretudo nas áreas de comércio, onde a busca por recompensas e valorização financeira tem se tornado cada vez mais presente.

Duarte (2023) relata que a remuneração estratégica também pode ser compreendida como um importante retentor de talentos em uma empresa. Em seu estudo, o autor defende que tal intervenção não se limita somente ao aspecto financeiro, mas também à qualidade de vida no trabalho, tornando-se um fator predominante na permanência de um colaborador instruído e qualificado para a tarefa executada.

Ao se tratar de remunerações, é importante salientar que o sucesso desse método interventivo depende de uma boa estrutura, isso porque o colaborador precisa ter a percepção da remuneração como um ato motivacional refletido a partir do desempenho satisfatório de suas atividades laborais. Em um outro cenário, quando não existe uma estrutura pré-definida, o efeito é o contrário, pois não alcança o resultado esperado, o que evidencia a necessidade de uma gestão contínua e adaptativa.

Segundo o Giacheti (2023), o reconhecimento financeiro e simbólico no meio corporativo se destaca como um dos elementos de grande sensibilidade na remuneração estratégica. Para o autor, “A ausência de reconhecimento tende a impactar negativamente a motivação e o senso de pertencimento, enquanto sua presença fortalece o engajamento e a identificação do colaborador com a organização”.

Contudo, a valorização de um corpo operacional e administrativo depende intrinsecamente do compromisso da gestão organizacional, levando à compreensão de que o termo “valorização” não somente está ligado ao monetário, mas às práticas que levam à percepção de um ambiente de trabalho que evidencia o reconhecimento e os esforços de cada colaborador.

A partir disso, compreende-se a remuneração estratégica como um “sistema dinâmico”, alinhando o desenvolvimento do mercado de trabalho em conjunto com as necessidades e expectativas de seus colaboradores, integrando aspectos econômicos, psicológicos e sociais. O objetivo precisa estar alinhado com a busca de um modelo de gestão que obtenha a intenção de valorizar o sujeito integralmente e de forma sustentável.

Ferramentas de Gestão

As ferramentas de gestão são instrumentos utilizados pelas organizações para análise e tomada de decisões; isso porque tais métodos revelam a natureza dos problemas organizacionais, desenvolvem estruturas e métodos interventivos estratégicos e auxiliam nos processos internos de melhoria. Atualmente, as empresas evidenciam um ambiente corporativo marcado por competições e necessidades constantes de se sentir integrado, desta forma, essas ferramentas trabalham justamente no desenvolvimento de gestores eficientes com foco nos resultados.

Conforme apresentam Almeida, Baran e Santos (2025), o uso de ferramentas estratégicas permite uma compreensão estruturada das rotinas organizacionais, possibilitando o planejamento e a construção de estratégias focadas no desenvolvimento empresarial. Nesse cenário, evidenciam-se ferramentas utilizadas no desenvolvimento deste artigo, tais como a Matriz SWOT, a Matriz GUT, a técnica dos 5 Porquês e o plano de ação 5W2H.

Matriz SWOT

Santos (2025) destaca a matriz SWOT como um importante componente para o mapeamento das variáveis que impactam a organização, possibilitando identificar pontos fortes e fracos que devem ser considerados no processo de planejamento estratégico. O autor destaca que a ferramenta auxilia na construção de estratégias mais assertivas ao integrar aspectos internos e externos da organização.

A partir disto, é possível compreender a SWOT também como instrumento de diagnóstico bastante utilizado por departamentos de recursos humanos e de departamento pessoal para se trabalhar em processos de gestão de pessoas e, com isso, é possível compreender fatores relacionados ao desempenho, à motivação pessoal e ao clima organizacional.

Matriz GUT

Conforme salienta Freitas *et al.* (2020), a Matriz GUT constitui uma importante ferramenta gerencial para solução de problemas organizacionais, pois permite classificar e hierarquizar situações críticas de maneira estruturada. Os autores destacam que sua utilização facilita a tomada de decisão e contribui para a elaboração de estratégias de intervenção mais eficazes. Desta forma, compreende-se que a Matriz GUT é uma ferramenta utilizada para organizar as prioridades de problemas organizacionais conforme análise de três critérios: Gravidade, Urgência

e Tendência, sua finalidade é trabalhar como auxiliadora dos gestores na definição das demandas que necessitam de intervenção prioritária.

Técnica dos 5 Porquês

Almeida *et al.* (2021) retrata que o uso dos 5 Porquês permite a compreensão dos fatores que influenciam falhas no processo organizacional, diminuindo a adoção de soluções ineficientes e trazendo melhorias contínuas nos processos. A partir dos autores, podemos dizer que a técnica dos 5 Porquês é um método utilizado para identificação da natureza dos problemas, consistindo na realização de questionários sucessivos sobre determinado problema, permitindo ir mais a fundo em sua análise até alcançar sua origem.

5W2H

Conforme Cioffi e Okada (2022), a ferramenta 5W2H possibilita organizar atividades em um padrão sistemático, contribuindo para a execução eficiente de ações voltadas à melhoria dos processos organizacionais. Os autores destacam que sua aplicação favorece maior controle das atividades, definição de responsabilidades e acompanhamento dos resultados. O 5W2H é um método de planejamento bastante utilizado para enquadrar ações de forma organizada e objetiva. Seu método consiste em compreender as respostas a sete perguntas fundamentais: What (o que será feito), Why (por que será feito), Where (onde será feito), When (quando será feito), Who (quem fará), How (como será feito) e How Much (quanto custará)

METODOLOGIA

O presente estudo é caracterizado por uma natureza aplicada e possui o objetivo inicial de analisar o funcionamento das práticas de gestão, clima organizacional e remuneração estratégica no Grupo Farmacêutico Tapajós, em Manaus, capital do Amazonas. Foi utilizado como abordagem inicial a pesquisa qualitativa, uma vez que o intuito da pesquisa é compreender de forma mais ampla o olhar do colaborador para a valorização, o senso de justiça em sua remuneração e na gestão de desempenho.

Conforme salienta Gil (2017), a abordagem deve ser escolhida a partir das necessidades de investigar aspectos subjetivos, como os sentimentos, a motivação e o reconhecimento no ambiente organizacional. A pesquisa também possui natureza descritiva e interventiva. É considerada descritiva, pois buscou compreender o ponto de análise relacionado à gestão de pessoas, e interventiva, pois buscou compreender o contexto de integração de um grupo de 08 (oito) funcionários devidamente empregados na função de caixa no Grupo Tapajós.

De acordo com Bardin (2021), tal método investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, sobretudo quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos. Para os procedimentos técnicos, foi utilizado o modelo de estudo de caso, permitindo uma análise minuciosa da realidade

organizacional das colaboradoras da Caixa do Grupo Tapajós, considerando suas experiências subjetivas e coletivas. A coleta desses dados foi realizada por meio de encontros com os colaboradores, considerando a técnica de escuta coletiva, ao todo, foram 3 encontros com os participantes da pesquisa, sendo eles operadores de caixa com faixa etária entre 20 à 36 anos.

Os participantes se mostram interessados pelas temáticas apresentadas, sendo elas: valorização profissional e percepção de justiça no trabalho. Os colaboradores presentes trouxeram um comparativo de salário em relação aos outros colaboradores consultores de vendas, apontando uma desigualdade na remuneração e nas premiações internas, indicando que recebiam menos para atuarem em funções com atribuições semelhantes.

Severino (2016) complementa a discussão relatando que a pesquisa bibliográfica é de extrema importância para a construção do referencial teórico, permitindo o encontro nos diálogos entre o pesquisador e as produções já existentes sobre o tema. Por outro lado, as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, enquanto as exploratórias buscam proporcionar maior familiaridade com o problema.

Além dos encontros em campo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para sustentação empírica deste manuscrito, a bibliografia foi encontrada em sites online, bem como no Google Scholar (Google Acadêmico) e na plataforma SciELO. A seleção dos materiais considerou publicações relevantes que destacavam os temas abordados nesta obra, considerando publicações dos últimos cinco anos.

O presente estudo considerou aspectos éticos da pesquisa, mantendo sob sigilo a identidade dos colaboradores participantes da pesquisa, além da confidencialidade das informações obtidas através das rodas de conversa realizadas no Grupo Tapajós. Vale ressaltar que todo material obtido se destina unicamente a fins acadêmicos, contribuindo para o desenvolvimento científico relacionado ao tema central do estudo.

CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO

O Grupo Tapajós é um importante grupo farmacêutico do Norte do Brasil, com origem em Santarém, no Pará, e expansão para Manaus, Belém, Porto Velho e Boa Vista. A empresa, que se dedica ao atacado e varejo de medicamentos, é composta por distribuidoras e redes de drogarias.

O grupo foi fundado por empresários em Santarém, no Pará, em 1994. O nome é uma homenagem ao Rio Tapajós, que banha a cidade. Começou como uma distribuidora de medicamentos, concentrando-se no atacado farmacêutico para atender farmácias independentes e estabelecimentos de saúde na região, que possui desafios logísticos significativos (Souza, 2022).

A companhia deu um passo crucial ao entrar no varejo com a aquisição de uma rede de farmácias local, dando origem à bandeira Santo Remédio. Ao longo dos

anos, o grupo se expandiu, tanto de forma orgânica quanto por meio de aquisições de concorrentes (Luize, 2023).

De acordo com Grupo Tapajós (s.d.), atualmente o grupo é composto por várias redes de varejo, incluindo:

- Santo Remédio: Uma das principais redes de farmácias do Norte.
- Flexfarma: Focada no modelo de farmácia popular e em um projeto de franquias.
- FarmaBem: Outra rede de drogarias que compõe o grupo.
- Distribuidora Tapajós: A divisão original de atacado, que continua atuante e é um diferencial logístico.

Abrafarma (2021) noticiou que esse movimento consolidou a empresa como líder do mercado farmacêutico no Norte do Brasil, com forte presença, sobretudo, no Amazonas e no Pará. Devido à complexidade geográfica da região, a logística (com centros de distribuição em Manaus, Belém, Santarém e outros) e a frota própria são pilares essenciais para o sucesso e o alcance do grupo em mais de 260 municípios.

Souza (2022), em resposta à pressão competitiva das grandes redes nacionais, descreve que o grupo intensificou investimentos em transformação digital, e-commerce e no portfólio de marcas próprias (Animativ, Voiké e Kiffer).

O grupo é um exemplo de empresa que conseguiu se estabelecer e prosperar em uma região de logística desafiadora, crescendo de uma pequena distribuidora para um dos maiores grupos farmacêuticos do país, com foco em levar saúde para a Amazonas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Aplicação Matriz SWOT

A partir das rodas de reunião realizadas com os colaboradores do setor de caixa, da observação do ambiente organizacional e da análise das práticas de gestão adotadas pelo Grupo Tapajós, foi possível identificar aspectos relevantes relacionados à motivação, remuneração e desempenho dos colaboradores. Inicialmente, por meio da aplicação da matriz SWOT, foi possível identificar os principais fatores internos e externos que influenciam o desempenho e a percepção dos colaboradores:

Quadro 1 – Análise SWOT.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidade para implementação de bonificação por metas; Cultura organizacional orientada a resultados; Existência de ranking de desempenho; Clareza nos objetivos organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Percepção de desigualdade salarial entre caixa e consultores; Valorização limitada ao desempenho financeiro; Ausência inicial de reconhecimento; Impacto negativo na motivação dos colaboradores.
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de plano de carreira; Fortalecimento de políticas de valorização; Capacitação de lideranças; Busca por melhorias no clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Desmotivação dos colaboradores; Aumento da rotatividade; Percepção de injustiça organizacional; Queda no desempenho a longo prazo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Como foi possível observar no quadro 01, a empresa apresenta pontos positivos relacionados à implementação de remuneração variável e ao foco em resultados. Todavia, as fraquezas localizadas deixam em evidência uma lacuna extremamente importante na percepção de valorização dos colaboradores, principalmente no setor de caixa, podendo inclusive comprometer o engajamento organizacional.

Aplicação Matriz GUT

A partir das fraquezas identificadas, foi aplicada a matriz GUT para priorização dos principais problemas:

Tabela 1 – Matriz GUT.

FRAQUEZAS	G	U	T	PONTUAÇÃO	PRIORIDADE
Baixa valorização do cargo de caixa	5	4	4	80	1º
Percepção de desigualdade salarial	5	5	5	125	2º
Foco exclusivo em metas financeiras	4	4	4	64	3º

Fonte: Elaborada pelos autores (2026)

Conforme demonstra a Tabela 01, o principal problema evidenciado refere-se à percepção de desigualdade salarial entre os grupos de colaboradores caixa, tornando-se a prioridade máxima de intervenção. Os resultados obtidos estão diretamente integrados às falas dos colaboradores nas aplicações, nas quais foi evidenciado sentimento de desvalorização em comparação com outras funções. Assim como observado no artigo base, a matriz GUT permite direcionar esforços para os problemas mais críticos, garantindo maior assertividade nas intervenções.

Aplicação da Técnica dos 5 Porquês

Para aprofundar a análise, foi aplicada a técnica dos 5 Porquês sobre o principal problema identificado:

Quadro 2 – Cinco por quês.

Problemática	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	5º Por quê?	Contramedida
Percepção de desigualdade salarial.	Porque os caixas recebem menos.	Porque a remuneração fixa é inferior.	Porque o cargo é considerado operacional.	Porque não há política estruturada de valorização.	Porque o foco está apenas em metas financeiras.	Revisar política de remuneração e valorização.
Baixa valorização do cargo de caixa Criar programas de reconhecimento.	Porque não há reconhecimento contínuo	Porque o reconhecimento é baseado apenas em metas	Porque não existem práticas de valorização não financeira	Porque a gestão não prioriza o desenvolvimento humano	Porque há foco excessivo em resultados	Criar programas de reconhecimento
Foco exclusivo em metas financeiras.	Porque a empresa mede apenas resultados	Porque não há indicadores de comportamento	Porque não existe uma rotina de avaliação qualitativa	Porque não há modelo de gestão de desempenho estruturado	Porque a empresa prioriza resultados de curto prazo	Implantar avaliação de desempenho completa

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A ausência de uma política estruturada de valorização e equidade salarial pode causar uma série de problemas para uma organização, assim como evidenciado no artigo analisado, a técnica dos 5 Porquês permite identificar que os problemas organizacionais não estão apenas nos sintomas, mas em falhas estruturais de gestão.

Planejamento 5W2H

Com base nos problemas identificados, foi estruturado um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H:

Tabela 3 – Plano de ação (5W2H).

O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Revisar política de remuneração	Reduzir desigualdade salarial	Na empresa	Revisado em 24/03/2025	Gestores	Análise de vendas e comissões	R\$ 8.000,00
Implementar plano de carreira	Aumentar motivação	Na empresa	A ser definido	Gestores	Estruturação de progressão	Baixo custo

O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Fortalecer feedback contínuo	Melhorar engajamento	Na empresa	15/02/2025	Gerente	Reuniões periódicas	Sem custo
Criar reconhecimento não financeiro	Aumentar valorização	Na empresa	Contínuo	Gestores	Programas internos de reconhecimento	Baixo custo

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Assim como no artigo base, o uso do 5W2H permitiu estruturar ações práticas e viáveis, alinhadas às necessidades identificadas no diagnóstico organizacional. Conforme os quadros e tabelas apresentados, foi possível observar que o manuseio das ferramentas de gestão permitiu não somente identificar os principais problemas organizacionais, como também estruturar ações estratégicas voltadas à melhoria do desempenho e da motivação dos colaboradores.

RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados alcançados na pesquisa realizada com os colaboradores nos conduziram à identificação da desvalorização profissional com predominância nos relatos dos entrevistados, especialmente quando trouxeram comparações com os demais cargos que realizam atividades similares às dos operadores de caixa. Em relato, os operadores de caixa verbalizam que, apesar de se envolverem de forma direta no processo operacional e de estarem diretamente em contato com os clientes, o faturamento era visivelmente inferior, trazendo um impacto negativo no engajamento e na motivação do grupo de caixas.

Após o processo de escuta com os colaboradores, foi realizado um encontro de devolutiva com os gestores, no qual foram apresentados o plano de ação e os resultados obtidos na roda de conversa. Os resultados surpreenderam os gestores e foram estudados métodos de melhoria e resolução da problemática apresentada. Como estratégia de resolução, a organização adotou o método de remuneração estratégica e implantou um ranking de desempenho com o objetivo de premiar os colaboradores destaques.

A implantação do ranking de desempenho nomeado como “Top 10 Vaiokê” tem como objetivo principal estimular a motivação e o engajamento dos colaboradores através da técnica de remuneração estratégica, baseada principalmente no cumprimento de metas a partir de ganhos em premiações e bonificações. Esse método foi apontado por Azeredo (2019) no campo teórico deste artigo, atrelando-o ao “desempenho que influencia diretamente o comportamento e a motivação dos colaboradores”.

O ranking revela valores satisfatórios aos colaboradores, destacando os três primeiros colocados que conseguiram atingir a marca de R\$ 2.000,00 em bonificações.

Duarte (2023) reforçou em seu texto que essa prática adotada trabalha diretamente o estímulo e resulta em retenção de talentos no grupo de colaboradores da empresa, especialmente neste cenário cujo contexto comercial é incentivado por metas.

Um ponto importante dessa discussão é o fator “justiça”, isto é, apesar da implantação do ranking como estratégia de enfrentamento e resolução do clima organizacional, foi possível observar uma dualidade nesse contexto organizacional: embora a nova remuneração tenha resultado em uma equipe mais engajada, a percepção de desigualdade entre funções permaneceu entre os colaboradores.

Esse ponto de vista dialoga diretamente com o texto apresentado por Souza (2019) ao retratar o senso de justiça organizacional, no qual ele enfatiza que a percepção de equidade é um fator de extrema importância para manter o equilíbrio em um contexto organizacional. O autor ressalta que, quando existe este senso de injustiça, apesar de técnicas de remuneração variável, ainda assim não são suficientes para uma sustentabilidade de engajamento a longo prazo.

Um outro ponto relevante e de importante destaque adotado pela empresa foi a demonstração de coerência com os princípios da motivação da organização. No texto de Bendessolli (2020), o autor relata que “o reconhecimento, seja financeiro ou simbólico, exerce papel fundamental na construção do sentimento de pertencimento e valorização profissional”.

Contudo, os resultados obtidos no presente estudo indicaram que ao introduzir a remuneração estratégica no Grupo Tapajós, a pesquisa contribuiu de forma significativa para o aumento do desempenho individual, o fortalecimento de culturas e metas, o estímulo e valorização dos colaboradores, gerando uma melhora do clima organizacional. Todavia, foi possível entender a necessidade de ajustes nas estruturas organizacionais do grupo, principalmente no ponto de equidade salarial e de performance de valorização que não se limite somente aos ganhos financeiros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico organizacional realizado teve como propósito compreender o ambiente interno e externo em que o Grupo Tapajós está inserido, identificando os fatores que influenciam sua estrutura, seus processos e seu desempenho. A análise contemplou os elementos que compõem a identidade organizacional, missão, visão, valores e a natureza do negócio, bem como políticas e práticas de gestão que orientam a conduta dos colaboradores. Nesse percurso, resgatou-se o histórico e a atuação do Grupo na Região Norte, sua presença no varejo e no atacado farmacêutico (Santo Remédio, Ilexfarma e FarmaBem), além de aspectos de porte e benefícios aos empregados, compondo um quadro fiel do contexto organizacional.

A presente análise sobre a cobrança de metas sem remuneração variável para operadores de caixa no Grupo Tapajós permitiu compreender os efeitos dessa prática sobre a motivação, o desempenho e o clima organizacional. Observou-se que a ausência de incentivos financeiros frente a exigências crescentes pode gerar

desmotivação, sentimento de injustiça e queda na produtividade, comprometendo a eficiência operacional e a satisfação dos colaboradores.

Através da matriz SWOT, foi possível visualizar com clareza os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades de melhoria e as ameaças que podem impactar negativamente sua imagem e seus resultados. Fica evidente a necessidade de um reposicionamento estratégico da gestão de pessoas, com foco na valorização profissional como eixo central para o desenvolvimento organizacional.

Portanto, reforça-se a importância de práticas mais humanizadas na relação com os colaboradores, considerando que o capital humano é um dos principais ativos das organizações. Investir no bem-estar e no reconhecimento dos funcionários não é apenas uma ação ética, mas também uma estratégia inteligente para garantir a sustentabilidade e o sucesso da empresa a longo prazo

REFERENCIAS

- ABRAFARMA (Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias). **Grupo Tapajós adere a franquias**. Portal Abrafarma, 13 de maio de 2021. Disponível em: <http://www.abrafarma.com.br/noticias/grupo-tapajos-adere-a-franquias>. Acesso em: 1 out. 2025.
- ALBUQUERQUE, João Carlos. **Motivação no ambiente organizacional**. 2017.
- ALMEIDA, Ricardo Souza *et al.* **Sistemas de gestão de desempenho organizacional**. 2024.
- AMARAL, Fernanda Oliveira. **Clima organizacional e motivação humana**. 2017. ARAGÃO, Ana Sílvia Martins; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro. Reconhecimento profissional e motivação nas empresas: revisão sistemática da literatura. **Id on Line Revista Multidisciplinar de Psicologia**, 2020.
- AZEREDO, Marcos Vinícius. Remuneração estratégica nas organizações. 2021.
- BENDASSOLLI, Pedro F. **Psicologia do trabalho e das organizações**. 2020.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BIANCHI, Roberto Carlos. **Liderança e gestão de desempenho**. 2017.
- BNDES. Porte d'entreprise. **Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**, 2025. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 2 out. 2025.
- BORGES, Livia Andrade. **Comportamento organizacional e liderança**. 2024.
- CALVOSA, Eduardo Henrique. **Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional**. 2023.
- CANÇADO, Vitor Lopes. **Gestão de desempenho e clima organizacional**. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos**

nas organizações. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DEMO, Gisela. **Motivação e comportamento organizacional.** 2020.

DUARTE, Felipe Augusto. **Remuneração estratégica e retenção de talentos.** 2023.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

EM TEMPO. **Grupo Tapajós mira R\$ 1 bilhão em faturamento e acelera expansão no Norte.** 19 set. 2025. Disponível em: <https://emtempo.com.br/425781/opinioao/grupo-tapajos-mira-r-1-bilhao-em-faturamento-e-acelera-expansao-no-norte/>. Acesso em: 2 out. 2025.

EXAME INSIGHT. **A estratégia do maior grupo farmacêutico do Norte para vencer a concorrência nacional.** 13 dez. 2022. Disponível em: <https://exame.com/insight/maior-grupo-farmaceutico-do-norte-quer-crescer-ainda-mais-e-ja-captou-r-160-milhoes-para-isso/>. Acesso em: 2 out. 2025.

FERNANDES, Carlos Eduardo. **Motivação e desempenho no trabalho.** 2016.

FERNANDES, Carlos Eduardo. **Teorias motivacionais e comportamento organizacional.** 2026.

GRUPO TAPAJÓS. **Nossas empresas.** [S.l.: s.n.], [s.d.]. Disponível em: <http://www.grupotapajos.com.br/>. Acesso em: 1 out. 2025.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LINKEDIN. **Grupo Tapajós — página da empresa.** [S.l.]: LinkedIn, [s.d.]. Disponível em: <https://br.linkedin.com/company/grupo-tapajos>. Acesso em: 2 out. 2025.

LUIZE, Leandro. **CEO nega boato sobre venda do Grupo Tapajós.** Panorama Farmacêutico, 3 abr. 2023. Disponível em: <https://panoramafarmaceutico.com.br/ceo-nega-venda-do-grupo-tapajos/>. Acesso em: 1 out. 2025.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PANORAMA FARMACÊUTICO. **Grupo Tapajós reforça PDV com tecnologia e marca própria.** 4 jun. 2021. Disponível em: <https://panoramafarmaceutico.com.br/grupo-tapajos-reforca-pdv-com-tecnologia-e-marca-propria/>. Acesso em: 2 out. 2025.

SANTOS, Fátima Nacimy Cavalcante dos *et al.* A influência da remuneração estratégica na retenção de talentos: estudo de caso em uma companhia de prestação de serviços contábeis. **Revista PPC – Políticas Públicas e Cidades**, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 1–15, 2024.

SEBRAE; DIEESE. **Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados.** In: Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013. São Paulo: SEBRAE-NA, 2013. P. 17. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 2 out. 2025.

SILVA, André Luiz. **Gestão de desempenho nas organizações**. 2016. SOUSA, Marcelo Pereira. Plano de carreira e gestão de benefícios. 2021.

SOUZA, Karina. **A estratégia do maior grupo farmacêutico do Norte para vencer a concorrência nacional**. Exame Insight, 13 dez. 2022. Disponível em: <https://exame.com/insight/maior-grupo-farmacaceutico-do-norte-quer-crescer-ainda-mais-e-ja-captou-r-160-milhoes-para-isso>. Acesso em: 1 out. 2025.

SOUZA, Rafael Gomes. **Justiça organizacional e remuneração**. 2019.

APÊNDICE



INSTITUTO METROPOLITANO DE ENSINO
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO PROFISSIONAL

AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA (PROJETO PROFISSIONAL)

NOME DA EMPRESA: Farafaj Medicamento LTDA

Prezado (a) Senhor (a): Alexandra Vieira de Albuquerque

Por meio deste vimos, mui respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo relacionado(s):

Nome: Isabelle Ferreira dos Santos Matrícula: 1248352

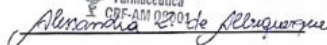
desenvolvam, nesta empresa, sua pesquisa, com o intuito de subsidiar seu projeto profissional, salientando que o (a) discente ora encaminhado (a) está devidamente matriculado no Curso de Administração desta Instituição de Ensino Superior.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nosso aluno, visto que, o objetivo desta Instituição é poder formar pessoas competentes que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

Manaus, 23 / 04 de 2025.


Coord. Gestão e Negócios

EaD
Grupo Fametro

Alessandra Vieira de Albuquerque
Farmacêutica


Unidade Concedente
(Carimbo e Assinatura)



Estruturação de um Modelo de Controladoria para Empresas de Construção Civil: Um Estudo de Caso na Empresa Cintra Engenharia

Structuring a Controllership Model for Construction Companies: A Case Study of Cintra Engenharia

Esdra José Aguiar dos Santos

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Resumo: O setor da construção civil no Amazonas apresenta crescimento constante impulsionado por contratos públicos e privados, exigindo maior eficiência na gestão financeira das empresas. Nesse contexto, a empresa “Cintra Comércio de Materiais de Construção e Locação de Máquinas e Equipamentos LTDA” enfrenta dificuldades decorrentes da ausência de um sistema formal de controladoria. Diante disso, a pesquisa busca responder à seguinte questão: como a implementação de um modelo de controladoria pode melhorar o controle financeiro e a gestão de custos da empresa estudada? O estudo tem como objetivo propor a implementação de um modelo de controladoria para aprimorar o controle financeiro e otimizar a gestão de custos. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso de abordagem qualitativa, utilizando entrevista semiestruturada, análise documental e observação direta. Os resultados evidenciaram a inexistência de fluxo de caixa projetado, ausência de segregação de custos por contrato e falta de relatórios gerenciais, confirmando fragilidades apontadas na literatura. Conclui-se que a implementação de ferramentas de controladoria pode contribuir significativamente para a melhoria da gestão financeira, da tomada de decisões e da sustentabilidade operacional da empresa.

Palavras-chave: controladoria; gestão financeira; construção civil.

Abstract: The construction industry in the state of Amazonas has experienced steady growth driven by both public and private contracts, requiring greater efficiency in companies' financial management. In this context, Cintra Comércio de Materiais de Construção e Locação de Máquinas e Equipamentos LTDA faces challenges resulting from the absence of a formal controllership system. Therefore, this research seeks to answer the following question: how can the implementation of a controllership model improve the company's financial control and cost management? The study aims to propose the implementation of a controllership model to strengthen financial control and optimize cost management. This research is characterized as a qualitative case study, using semi-structured interviews, document analysis, and direct observation as data collection methods. The findings revealed the absence of projected cash flow, a lack of cost allocation by contract, and the absence of management reports, confirming the weaknesses identified in the literature. It is concluded that implementing controllership tools can significantly contribute to improving financial management, supporting decision-making, and enhancing the company's operational sustainability.

Keywords: controllership; financial management; construction industry.

INTRODUÇÃO

O setor da construção civil desempenha papel estratégico na economia do Amazonas, sendo responsável por obras de infraestrutura urbana, pavimentação, drenagem e habitação em diversos municípios. Nos últimos anos, o aumento de contratos públicos e privados ampliou as oportunidades para empresas do setor, ao mesmo tempo em que elevou as exigências relacionadas à gestão financeira e ao controle de custos.

Nesse contexto, observa-se que muitas empresas de médio porte ainda apresentam fragilidades nos seus processos gerenciais, especialmente no que se refere ao controle financeiro. A empresa “Cintra Comércio de Materiais de Construção e Locação de Máquinas e Equipamentos LTDA”, sediada em Manaus/AM, exemplifica essa realidade ao operar sem um sistema formal de controladoria, o que compromete a organização das informações e a tomada de decisões. Diante disso, formula-se a seguinte questão de pesquisa: como a implementação de um modelo de controladoria pode melhorar o controle financeiro e a gestão de custos na empresa estudada?

O objetivo geral deste trabalho é propor a implementação de um modelo de controladoria na empresa, visando aprimorar o controle financeiro, otimizar a gestão de custos e apoiar a tomada de decisões. Como objetivos específicos, busca-se identificar as principais fragilidades na gestão financeira, analisar os controles atualmente utilizados e propor ferramentas adequadas à realidade organizacional.

A metodologia adotada caracteriza-se como um estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizando como instrumentos de coleta de dados entrevista, análise documental e observação direta das rotinas da empresa.

Este estudo foi dividido em três partes: a primeira apresenta o referencial teórico, abordando conceitos, importância e ferramentas da controladoria; a segunda apresenta a metodologia, com a caracterização da pesquisa e do objeto de estudo; e a terceira apresenta a proposta de implementação do modelo de controladoria, bem como seu planejamento e contribuições para a empresa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Controladoria: Conceitos e Importância

A controladoria pode ser definida como uma área da ciência contábil voltada ao planejamento, controle e geração de informações para a gestão organizacional. Borges *et al.* (2021) afirmam que a controladoria é uma ferramenta originada da contabilidade, cuja principal função consiste em conhecer a empresa, identificar suas dificuldades e desenvolver soluções que auxiliem na manutenção do equilíbrio financeiro das organizações. Os autores destacam ainda que sua utilização contribui para melhorar os resultados empresariais e fortalecer o acompanhamento das atividades administrativas e financeiras.

A controladoria desempenha um papel significativo nas empresas porque, por meio dela, os gestores podem monitorar as informações utilizadas em suas decisões. De fato, o uso da controladoria em sua implementação ajudará a organizar melhor os dados financeiros, reduzir falhas nos controles internos e proporcionar mais segurança na análise dos resultados da organização. Para as empresas de construção, onde os contratos envolvem altos valores e longos períodos de execução, os mecanismos de controle são ainda mais necessários para evitar desequilíbrios financeiros e dificuldades operacionais.

Angnes e Studzinski (2022) destacam que a controladoria vem sendo amplamente utilizada em organizações brasileiras de médio e grande porte, oferecendo suporte à alta gestão por meio de informações relacionadas ao planejamento e ao controle organizacional. Segundo os autores, entre as ferramentas mais utilizadas pelas empresas estão os relatórios gerenciais, o planejamento orçamentário, os controles financeiros e os sistemas de informação gerencial. Essas ferramentas auxiliam no acompanhamento das operações empresariais e fornecem informações importantes para o controle das atividades administrativas.

A controladoria registra informações contábeis, mas também monitora operações e apoia decisões administrativas. Relatórios gerenciais, controles financeiros e indicadores de desempenho fornecem aos gestores uma visão mais clara da situação da empresa. Em organizações que trabalham com diferentes contratos simultaneamente, como no setor de construção, esse monitoramento facilita a identificação de altos custos, atrasos financeiros e falhas operacionais que podem comprometer os resultados da empresa.

Silva *et al.* (2024) ressaltam que a controladoria possui papel importante no apoio à gestão financeira, fornecendo relatórios gerenciais que auxiliam no acompanhamento dos resultados econômicos e operacionais das organizações. Os autores destacam que essas informações ajudam a empresa a controlar melhor seus recursos financeiros e organizar suas estratégias administrativas. A utilização de relatórios gerenciais também possibilita acompanhar com mais clareza o desempenho das atividades empresariais e identificar fatores que influenciam os resultados da organização.

A utilização da controladoria auxilia a empresa a realizar funções de maneira mais organizada, com maior controle sobre as informações financeiras. Não só ajuda no planejamento das atividades administrativas, mas também no monitoramento dos resultados econômicos e no controle dos recursos disponíveis. Em empresas de construção, esse suporte é particularmente relevante devido ao fato de que os custos, contratos e despesas operacionais mudam frequentemente durante a execução do projeto.

Gestão Financeira na Construção Civil

A gestão financeira na construção civil apresenta características específicas que a diferenciam de outros setores da economia. Silva *et al.* (2024) destacam que esse segmento trabalha com obras de grande porte, elevados investimentos, longos

prazos de execução e diversos fatores que influenciam diretamente os resultados financeiros das empresas. Os autores ressaltam ainda que a administração dos recursos financeiros nesse setor exige maior atenção devido às constantes oscilações de custos e à necessidade de cumprimento dos cronogramas das obras. Por esse motivo, o controle financeiro possui papel importante na manutenção da estabilidade econômica das organizações da construção civil.

Devido à natureza do setor, as empresas de construção tendem a exigir controles financeiros mais rigorosos do que os de outros segmentos. A presença de contratos de longo prazo, custos variáveis e a dependência de medições financeiras requerem monitoramento contínuo do fluxo de entrada e saída de recursos. A ausência de planejamento adequado leva a incidentes como atrasos nos pagamentos a fornecedores, dificuldade na aquisição de materiais e a necessidade mais frequente de empréstimos bancários.

Esteves (2023) destaca que o fluxo de caixa, quando utilizado de maneira organizada, possibilita acompanhar as movimentações financeiras das obras e identificar antecipadamente possíveis dificuldades financeiras durante a execução dos projetos. O autor explica que essa ferramenta auxilia no planejamento dos financiamentos, no controle dos desembolsos e na adequação dos gastos ao cronograma das obras. Além disso, o acompanhamento financeiro permite maior controle dos recursos disponíveis e auxilia as empresas na administração das atividades relacionadas aos empreendimentos.

Na construção civil, a gestão financeira é mais do que apenas o controle das despesas dos projetos: isso inclui o monitoramento dos riscos financeiros relacionados à execução dos contratos. A disciplina financeira inadequada, como pagamentos atrasados, aumentos inesperados nos custos e planejamento deficiente, causará interrupções nas atividades da empresa. Isso, por sua vez, significa que são necessários instrumentos financeiros que acompanhem a liquidez e prevejam dificuldades de fluxo de caixa para manter o equilíbrio das operações.

Borges *et al.* (2021) ressaltam que a falta de controles financeiros estruturados é um dos principais fatores que comprometem a sustentabilidade das organizações, principalmente aquelas que trabalham com contratos de longo prazo e grande volume de capital circulante. Os autores destacam que empresas sem um planejamento financeiro adequado ficam mais vulneráveis às oscilações econômicas, que afetam diretamente o equilíbrio das operações, tornando necessária a utilização de ferramentas capazes de controlar as entradas e saídas de recursos ao longo do tempo.

No setor da construção, a gestão financeira impacta diretamente como o negócio continua suas operações e o cumprimento dos contratos. Se os custos e as obrigações financeiras forem monitorados, então os recursos relacionados às operações podem ser controlados de forma mais rigorosa e as chances de desequilíbrios financeiros são minimizadas à medida que os projetos são implementados. Além disso, quanto mais bem estruturado for o processo de planejamento financeiro, mais capacidade organizacional e de tomada de decisão as empresas parecerão ter.

Ferramentas de Gestão: Swot, Matriz Gut, 5 Porquês e 5W2H

Oliveira *et al.* (2024) descrevem a Análise SWOT como uma técnica de avaliação estratégica que permite examinar, de maneira sistemática, os aspectos internos e externos que afetam o desempenho de uma empresa, contribuindo para a tomada de decisão. Os aspectos internos incluem as Forças e as Fraquezas, que são elementos sob o controle da organização, enquanto os aspectos externos envolvem as Oportunidades e as Ameaças, que se referem ao contexto do mercado em que a empresa atua.

A utilização da Análise SWOT ajuda os administradores a entenderem melhor a posição estratégica da empresa, sinalizando quais áreas internas necessitam de desenvolvimento e quais oportunidades externas podem ser exploradas. No setor da construção civil, essa avaliação é especialmente significativa, pois possibilita identificar vulnerabilidades nos processos financeiros e operacionais, as quais podem afetar a realização dos contratos e a viabilidade das operações.

Mello, Pinto e Mello (2022) mostram, através de um estudo de caso em pequenas empresas no Brasil, que integrar a Análise SWOT com a Matriz GUT transforma o diagnóstico estratégico em um processo de priorização clara dos problemas identificados. Os autores explicam que a SWOT oferece uma perspectiva qualitativa sobre as fraquezas e forças da organização, enquanto a Matriz GUT quantifica os problemas, facilitando uma tomada de decisão mais consistente e menos sujeita a avaliações pessoais.

A combinação dessas duas ferramentas é particularmente benéfica para instituições que lidam com diversas vulnerabilidades ao mesmo tempo, pois fornece um critério definido para determinar o início das iniciativas de aprimoramento. Em vez de abordar todos os problemas de forma igual, a empresa direciona seus esforços para os aspectos que têm o maior efeito nos resultados, maximizando assim a utilização dos recursos disponíveis. Essa abordagem contribui para o processo de tomada de decisão ser mais organizado e fundamentado.

Silva e Souza (2022) afirmam que a identificação da causa raiz dos problemas organizacionais é uma etapa fundamental para a elaboração de intervenções eficazes. Para isso, os autores propõem o método dos 5 Porquês como ferramenta diagnóstica que, por meio de questionamentos sucessivos, possibilita compreender os fatores subjacentes que levam às dificuldades identificadas, evitando que as ações propostas tratem apenas os sintomas, sem abordar a origem do problema. Além disso, o 5W2H é citado como ferramenta de plano de ações corretivas, pois estrutura as intervenções com base em dimensões: o que será feito, por que, onde, quando, quem é o responsável, como será executado e quanto custará.

A aplicação conjunta da Análise SWOT, da Matriz GUT, do método dos 5 Porquês e do 5W2H oferece à controladoria uma abordagem metodológica integrada para o diagnóstico, a priorização e o plano das ações organizacionais. A SWOT mapeia o cenário estratégico; a Matriz GUT estabelece as prioridades de intervenção; os 5 Porquês revelam as causas raiz dos problemas; e o 5W2H orienta a execução das melhorias de forma objetiva e rastreável. Essa sequência

lógica é compatível com as necessidades de empresas de pequeno e médio porte que desejam implantar processos gerenciais mais estruturados a partir de um diagnóstico sistemático da sua realidade operacional e financeira.

METODOLOGIA

Esta pesquisa é caracterizada como de natureza aplicada, pois busca gerar conhecimento com aplicação prática voltada à solução de problemas identificados em uma organização real. Quanto ao método de abordagem, foi utilizado o método indutivo, partindo da análise de uma situação específica para a formulação de conclusões mais amplas. Em relação aos objetivos, a pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva, uma vez que procura ampliar o conhecimento sobre o problema estudado e descrever as características do fenômeno analisado. Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, considerado adequado para a análise de fenômenos contemporâneos em seu contexto real, conforme destacado por Guerra *et al.* (2024). A pesquisa possui abordagem qualitativa, priorizando a análise dos processos e práticas organizacionais da empresa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, análise documental e observação direta, instrumentos considerados adequados para a utilização de diferentes fontes de evidência em estudos de caso, conforme orientação de Assis e Monteiro (2023).

A pesquisa foi realizada na empresa CINTRA, localizada em Manaus/AM, no mês de abril de 2026. A coleta de dados incluiu uma entrevista semiestruturada, com duração aproximada de 40 minutos, realizada com o Sócio Administrador Jeiel Santos de Souza. Além disso, foram analisados documentos internos, como planilhas de controle de custos e contratos vigentes, bem como foi realizada observação direta das rotinas financeiras da organização. O período de análise compreendeu os contratos ativos no momento da coleta, incluindo contratos de locação de máquinas pesadas e serviços de pavimentação e recapeamento asfáltico, o que permitiu uma análise mais detalhada das práticas de gestão financeira adotadas pela empresa.

Caracterização do Objeto de Pesquisa

A empresa objeto deste estudo é a “Cintra Comércio de Materiais de Construção e Locação de Máquinas e Equipamentos LTDA”, sediada em Manaus, Amazonas. Fundada em 2007, a empresa iniciou suas atividades com a fabricação de meio-fio. Ao longo de quase duas décadas, ampliou seu escopo operacional conforme a experiência acumulada, diversificando suas atividades para incluir recapeamento asfáltico, execução de obras de drenagem, reformas civis e locação de máquinas pesadas, serviços amplamente demandados no setor da construção civil.

A empresa se posiciona majoritariamente no segmento público municipal, firmando contratos com prefeituras de cidades da região Norte, como Itacoatiara/AM, Boa Vista/RR e Manaus/AM. Além disso, atende clientes privados de forma pontual, geralmente em obras de reforma civil na cidade de Manaus. No período

da pesquisa, a CINTRA possuía seis contratos ativos simultaneamente, sendo quatro de locação de máquinas e dois contratos de pavimentação e recapeamento asfáltico.

A área financeira da empresa tem uma estrutura composta por um gerente financeiro e uma assistente administrativa, responsáveis pelo registro de receitas e despesas, controle de pagamentos e interface com o contador externo, que presta serviços de escrituração contábil e orientação tributária. O Sócio Administrador, Jeiel Santos de Souza, está envolvido diretamente nas decisões financeiras de caráter estratégico, especialmente nas negociações contratuais e na análise dos resultados operacionais.

Quanto aos controles internos, a organização utiliza planilhas eletrônicas em Excel como principal ferramenta para controle financeiro. Essas planilhas são criadas individualmente para cada obra ou para o acompanhamento mensal dos contratos de locação, não havendo integração entre os registros nem geração periódica de relatórios gerenciais ou dashboards consolidados. Informações relevantes para a tomada de decisão costumam ser localizadas de forma reativa em aplicativos de mensagens, e-mails e documentos físicos, conforme relatado pelo gestor da empresa.

Ao longo de seus dezenove anos de operação, a empresa nunca implantou sistemas informatizados de gestão financeira ou ferramentas formais de controladoria. Ainda assim, a administração demonstra consciência das limitações dos processos atuais e manifesta interesse na adoção de ferramentas capazes de centralizar e disponibilizar informações financeiras em tempo real, visando aprimorar o apoio ao processo decisório.

A empresa conta atualmente com aproximadamente 45 colaboradores, entre funcionários diretos e terceirizados, característica que demonstra uma estrutura operacional relevante no contexto das empresas atuantes no setor da construção civil. Nesse cenário, a CINTRA configura-se como um objeto de pesquisa pertinente para a análise da viabilidade e dos impactos da implantação de ferramentas de controladoria em organizações desse segmento no Amazonas. Dessa forma, a CINTRA apresenta características relevantes para a análise da implantação de ferramentas de controladoria, especialmente em função da sua estrutura operacional, da ausência de sistemas gerenciais integrados e da necessidade de aprimoramento dos controles financeiros.

Resultados e Discussões

A análise das informações coletadas permitiu identificar fragilidades relevantes na gestão financeira da CINTRA, principalmente em aspectos relacionados ao controle de caixa, registro de custos, apuração de resultados, controle tributário e utilização das informações gerenciais na tomada de decisões.

Em relação ao fluxo de caixa, foi verificado que a empresa não realiza projeções financeiras antecipadas. O acompanhamento dos recursos disponíveis ocorre de forma reativa, principalmente em períodos de dificuldade financeira.

Nessas situações, a empresa recorre à utilização de crédito bancário de curto prazo, com incidência de juros elevados, fator que reduz a rentabilidade dos contratos e evidencia a ausência de um planejamento financeiro mais estruturado. Esse comportamento é compatível com o que Gomes (2023) define como gestão de caixa reativa, caracterizada pela falta de acompanhamento antecipado das movimentações financeiras e pelo aumento da exposição da empresa a custos que poderiam ser evitados com maior planejamento.

Quanto ao registro de custos, foi observado que a empresa utiliza planilhas eletrônicas individuais para cada contrato, o que representa um avanço em relação à ausência total de controle financeiro. Entretanto, essas planilhas não possuem padronização nem integração entre si, dificultando a consolidação das informações e a comparação dos resultados entre os contratos. A apuração dos resultados das obras é realizada de maneira simplificada, considerando os custos registrados nas planilhas e os impostos informados pelo contador, posteriormente deduzidos do valor faturado. Esse procedimento não inclui despesas financeiras, depreciação de equipamentos, rateio de custos indiretos e provisões, comprometendo a precisão da margem de lucro apurada. Conforme Esteves (2023), a ausência de registros financeiros completos reduz a confiabilidade das informações utilizadas na gestão da empresa e dificulta a avaliação real da rentabilidade dos contratos.

No que se refere às despesas financeiras, foi identificado que juros, tarifas bancárias e encargos não são acompanhados de maneira sistemática. Essa situação gera impactos negativos sobre a rentabilidade operacional da empresa, principalmente devido ao uso recorrente de crédito bancário. Também foi constatado que as obrigações tributárias não são provisionadas mensalmente, sendo os tributos pagos apenas após a emissão dos boletos pelo contador externo, sem previsão prévia no fluxo financeiro da organização.

Além disso, foi observada a elevada dependência das informações fornecidas pelo contador externo para a tomada de decisões financeiras. A utilização de dados descentralizados, localizados em aplicativos de mensagens, e-mails e documentos físicos, compromete a agilidade e a confiabilidade das informações utilizadas pela gestão. Essa realidade reforça o entendimento de Moura e Bastos (2025), segundo os quais a existência de controles fragmentados e informações inconsistentes representa um obstáculo importante para o desenvolvimento organizacional de empresas de pequeno e médio porte.

Diante das evidências levantadas, verificou-se que a ausência de ferramentas integradas de controladoria limita a capacidade da empresa de planejar, acompanhar e avaliar seu desempenho financeiro de maneira eficiente. Os problemas identificados demonstram a necessidade de implantação de mecanismos gerenciais mais estruturados, capazes de melhorar a organização das informações financeiras e oferecer maior apoio à tomada de decisões da empresa.

Planejamento da Proposta — SWOT, Matriz GUT, 5 Porquês e 5W2H

Com base no diagnóstico realizado, procedeu-se à aplicação das ferramentas de análise e priorização com o objetivo de detalhar de forma mais precisa os principais problemas da gestão financeira da CINTRA. Para isso, foram utilizados a Análise SWOT, a Matriz GUT, o método dos 5 Porquês e 5W2H, conforme apresentado a seguir.

Análise SWOT

A Análise SWOT foi elaborada com base nas informações coletadas por meio da entrevista semiestruturada, da observação direta e da análise documental realizada durante o diagnóstico da organização.

Tabela 1 - Apresentação dos fatores internos e externos identificados.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Experiência de 19 anos no mercado de construção civil e locação de máquinas	Ausência de fluxo de caixa projetado e gestão reativa dos recursos financeiros
Carteira de contratos ativos com prefeituras municipais e clientes privados	Planilhas de controle de custos sem padronização e sem integração entre contratos
Diversificação de serviços: recapeamento, drenagem, reformas e locação de máquinas	Ausência de relatórios gerenciais periódicos (DRE gerencial e dashboards consolidados)
Equipe financeira estruturada (gerente financeiro, assistente administrativa e sócio administrador)	Despesas financeiras (juros e tarifas bancárias) não controladas sistematicamente
Reconhecimento interno das limitações e abertura para implantação de melhorias	Obrigações tributárias não provisionadas, gerando riscos no planejamento financeiro
Atuação consolidada na região Norte, com contratos em diferentes municípios do Amazonas e Roraima	Elevada dependência das informações fornecidas pelo contador externo para decisões internas
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Crescente demanda por obras de infraestrutura e pavimentação em municípios da região Norte	Alta taxa de juros do crédito bancário de curto prazo, que reduz a rentabilidade dos contratos
Disponibilidade de softwares de gestão financeira acessíveis para pequenas e médias empresas	Oscilações nos preços de insumos e combustíveis, que impactam os custos operacionais dos contratos
Programas governamentais de financiamento de obras municipais que ampliam a carteira de contratos	Atrasos nos repasses financeiros por parte das prefeituras contratantes, comprometendo o fluxo de caixa
Possibilidade de ampliar a atuação em contratos privados e em outros estados da região Norte	Concorrência com empresas de maior porte, que possuem controles financeiros mais estruturados e custos operacionais menores

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise da CINTRA mostrou que a empresa possui alguns pontos fortes que contribuem para a continuidade de suas atividades, como a experiência adquirida ao longo de dezenove anos de atuação, a variedade dos serviços prestados e a presença de uma equipe responsável pelo setor financeiro. Por outro lado, também foram identificados problemas relacionados aos controles financeiros, que dificultam o acompanhamento das informações utilizadas na gestão. Quanto ao ambiente externo, a demanda por obras de infraestrutura na região Norte representa uma oportunidade para a expansão dos negócios. Em contrapartida, fatores como o aumento dos custos dos insumos e os atrasos nos pagamentos dos contratos públicos podem gerar dificuldades para o equilíbrio financeiro da empresa.

Matriz GUT

A Matriz GUT foi aplicada para priorizar os problemas identificados no diagnóstico, considerando os critérios de gravidade, urgência e tendência. Cada problema foi avaliado com notas de 1 a 5 em cada critério, e a pontuação final foi obtida pela multiplicação das três notas ($G \times U \times T$), conforme apresentado no quadro a seguir.

Tabela 2 - Multiplicação das três notas G x U x T.

Problema Identificado	G	U	T	G×U×T	Prioridade
Ausência de fluxo de caixa projetado	5	5	5	125	1ª
Planilhas de custos sem integração entre contratos	5	4	4	80	2ª
Ausência de relatórios gerenciais (DRE e dashboards)	4	4	4	64	3ª
Ausência de provisionamento tributário mensal	4	4	3	48	4ª
Despesas financeiras não controladas sistematicamente	4	3	3	36	5ª
Dependência das informações do contador externo para decisões internas	3	3	4	36	6ª

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Tabela 3 - Diagnóstico dos critérios de gravidade, urgência e tendência.

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência	Interpretação
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Irá piorar rapidamente	Prioridade máxima
4	Muito grave	Com alguma urgência	Irá piorar a médio prazo	Alta prioridade
3	Grave	Pode esperar um pouco	Irá piorar a longo prazo	Prioridade moderada
2	Pouco grave	Não tem urgência	Irá permanecer estável	Baixa prioridade
1	Sem gravidade	Pode esperar	Tende a melhorar	Prioridade mínima

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A partir da aplicação da Matriz GUT, verificou-se que a ausência de fluxo de caixa projetado foi o problema que recebeu a maior pontuação. Também se

destacaram a falta de integração das planilhas de custos entre os contratos e a ausência de relatórios gerenciais periódicos. Esses problemas foram considerados prioritários por apresentarem maior impacto sobre a gestão financeira da empresa e, por isso, serviram de base para a elaboração das propostas de melhoria.

Análise das Causas-Raiz – 5 Porquês

O método dos 5 Porquês foi aplicado ao problema de maior prioridade identificado pela Matriz GUT, o uso recorrente de crédito bancário de curto prazo, com o objetivo de identificar a causa raiz que origina essa fragilidade no contexto da CINTRA.

Tabela 4 - Método dos 5 porquês.

Nível	Questionamento e Resposta
Problema	A empresa recorre frequentemente ao crédito bancário de curto prazo, incorrendo em juros elevados que reduzem a rentabilidade dos contratos.
1º Por quê?	Porque a empresa não consegue antecipar suas necessidades de caixa com antecedência suficiente.
2º Por quê?	Porque não existe um fluxo de caixa projetado que permita visualizar as entradas e saídas futuras de recursos financeiros.
3º Por quê?	Porque as planilhas de controle utilizadas registram apenas informações históricas de cada contrato, sem integração nem projeção de receitas e despesas futuras.
4º Por quê?	Porque não há um modelo padronizado de gestão financeira que oriente o registro e o acompanhamento das informações de todos os contratos de forma consolidada.
5º Por quê?	Porque a empresa nunca implantou ferramentas formais de controladoria que estruturassem os processos financeiros, resultando em uma gestão de caixa reativa e dependente das informações fornecidas pelo contador externo.
Causa Raiz	Ausência de um modelo estruturado de controladoria com ferramentas integradas de planejamento financeiro.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Ao aplicar os 5 Porquês, descobrimos que o problema não está apenas no uso de crédito bancário, mas principalmente na ausência de mecanismos de controle que permitam acompanhar e planejar melhor as finanças da empresa. Isso faz com que a gestão financeira seja reativa, sem informações suficientes para prever problemas. Com base nessa análise, foi feito um plano de ação 5W2H para melhorar os controles gerenciais da CINTRA.

Plano de Ação - 5W2H

Levando em consideração as fragilidades identificadas durante a análise dos resultados, foram elaboradas propostas de intervenção voltadas ao aprimoramento dos controles financeiros e gerenciais da empresa. Para o planejamento das ações, utilizou-se a ferramenta 5W2H, que permite estruturar as propostas de forma objetiva, definindo ações, responsáveis, prazos e objetivos.

Tabela 5 - Ferramenta 5W2H.

Problema identificado	Ação proposta	Procedimento	Responsável	Prazo	Objetivo
Ausência de fluxo de caixa projetado	Implantar fluxo de caixa	Criar planilha de fluxo de caixa mensal e semanal por contrato, com projeção de entradas (medições) e saídas (custos, impostos e encargos)	Gerente financeiro	Mês 1	Evitar a utilização recorrente de crédito bancário em situações de insuficiência de caixa
Planilhas de custo sem integração entre contratos	Padronizar centros de custo	Desenvolver modelo único de planilha de custos por contrato, contendo categorias padronizadas, como mão de obra, combustível, manutenção, impostos e demais despesas operacionais	Gerente financeiro e assistente administrativa	Mês 1-2	Permitir apuração mais precisa dos resultados por contrato e identificar projetos com baixa rentabilidade
Ausência de relatórios gerenciais periódicos	Implantar DRE gerencial mensal	Elaborar Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) mensal consolidada e individualizada por contrato, com base nas planilhas padronizadas	Gerente financeiro	Mês 2	Substituir métodos informais de cálculo de lucro por apuração estruturada e confiável
Despesas financeiras não monitoradas	Criar controle de despesas financeiras	Inserir categoria específica nas planilhas para registro mensal de juros, tarifas bancárias e encargos relacionados ao crédito utilizado pela empresa	Assistente administrativa	Mês 1	Evidenciar o custo do capital de terceiros e reduzir impactos negativos sobre a rentabilidade operacional
Ausência de provisionamento tributário	Implantar provisão tributária mensal	Criar planilha de provisão tributária com base nas alíquotas informadas pelo contador externo, registrando valores proporcionais mensalmente	Gerente financeiro e contador externo	Mês 2	Evitar desequilíbrios de caixa no vencimento de tributos e melhorar o planejamento financeiro
Dependência das informações do contador para decisões internas	Adotar software de gestão financeira	Implantar sistema de gestão financeira para integrar lançamentos, emissão de relatórios e controle das obrigações fiscais em tempo real	Sócio administrador e gerente financeiro	Mês 3-4	Garantir maior agilidade, confiabilidade e integração das informações utilizadas no processo decisório

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Resultados Esperados

A adoção das propostas apresentadas no planejamento 5W2H tende a fortalecer os controles financeiros da CINTRA e melhorar a organização das informações utilizadas pela gestão da empresa. As medidas propostas foram elaboradas de acordo com as dificuldades identificadas durante o diagnóstico realizado na organização, buscando tornar os processos financeiros mais estruturados e compatíveis com a realidade operacional da empresa.

No controle de caixa, espera-se que a utilização do fluxo de caixa projetado reduza significativamente o uso do limite bancário como alternativa para suprir necessidades de capital. Com maior previsibilidade das entradas e saídas financeiras relacionadas aos contratos, a empresa poderá organizar melhor seus pagamentos, negociar prazos com fornecedores e planejar seus desembolsos de maneira mais segura. Além disso, a redução da dependência de crédito bancário poderá diminuir os gastos com juros e encargos financeiros.

Em relação aos resultados financeiros, a padronização dos centros de custo por contrato e a implantação da DRE gerencial mensal permitirão ao gestor acompanhar com maior clareza a rentabilidade de cada obra ou serviço executado. Esse controle facilitará a identificação de contratos com baixa rentabilidade, possibilitando a adoção de medidas corretivas antes que os problemas afetem o desempenho financeiro da empresa.

Na área tributária, o provisionamento mensal dos impostos contribuirá para um planejamento financeiro mais estável, evitando dificuldades no período de vencimento das obrigações fiscais. O acompanhamento das despesas financeiras também permitirá visualizar com maior precisão os custos relacionados ao uso de capital de terceiros, auxiliando os gestores na tomada de decisões sobre financiamentos e utilização de crédito bancário.

A implantação de um software de gestão financeira poderá contribuir para centralizar as informações da empresa e reduzir a dependência de controles realizados manualmente em planilhas eletrônicas. Além de facilitar a emissão de relatórios e o acompanhamento das obrigações financeiras, a utilização desse sistema poderá oferecer informações mais rápidas e confiáveis para apoiar o processo decisório da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a gestão financeira da “Cintra Comércio de Materiais de Construção e Locação de Máquinas e Equipamentos LTDA”, localizada em Manaus/AM, com o objetivo de propor a implantação de práticas de controladoria voltadas ao aprimoramento do controle financeiro, da gestão de custos e do processo de tomada de decisões. A empresa atua desde 2007 nos segmentos de recapeamento asfáltico, drenagem, reformas e locação de máquinas pesadas, mantendo contratos ativos com prefeituras dos estados do Amazonas e de Roraima. Apesar de sua

atuação consolidada, verificou-se a ausência de um sistema formal de controladoria que auxilie no acompanhamento das operações financeiras e gerenciais.

Em relação à questão norteadora da pesquisa — como a implementação de um modelo de controladoria pode melhorar o controle financeiro e a gestão de custos na CINTRA? — Observou-se que a utilização de ferramentas como fluxo de caixa projetado, centros de custo por contrato, DRE gerencial, controle das despesas financeiras, provisionamento tributário e software de gestão pode contribuir diretamente para a melhoria da organização financeira da empresa. As propostas apresentadas foram elaboradas de acordo com as necessidades identificadas durante o diagnóstico realizado na organização.

Os objetivos específicos definidos para o estudo também foram alcançados. Inicialmente, foram identificadas as principais dificuldades relacionadas ao controle financeiro da empresa por meio de entrevista, observação direta e análise documental. Em seguida, verificou-se que os controles atualmente utilizados apresentam limitações para atender às necessidades da organização, principalmente em razão da ausência de integração das informações financeiras. Por fim, foram apresentadas propostas de controladoria compatíveis com a realidade operacional e financeira da empresa, buscando melhorar o acompanhamento das atividades administrativas e financeiras.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos voltados à análise dos resultados obtidos após a implantação das ferramentas propostas, principalmente em relação à redução do uso do limite bancário, ao controle da rentabilidade dos contratos e à melhoria do planejamento tributário. Também poderá ser analisada a possibilidade de integração entre o sistema de gestão financeira e os mecanismos de controle operacional das máquinas locadas, permitindo maior integração das informações utilizadas pela empresa.

REFERÊNCIAS

ANGNES, D. L.; STUDZINSKI, E. Modelos e ferramentas da controladoria empresarial brasileira. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 2, p. 42–57, 2022. DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2022.002.0004.

BORGES, P. F. M. *et al.* Controladoria aplicada nas micro e pequenas empresas como ferramenta de gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 6, ed. 11, v. 5, p. 87–105, nov. 2021. ISSN: 2448-0959. DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/controladoria.

ESTEVES, G. L. **Planejamento de fluxo de caixa em grandes projetos de construção**. Lumen et Virtus, v. 13, n. 31, p. e12077, 2023. DOI: 10.56238/levv13n31-072.

SILVA, C. C. *et al.* Gestão integrada da administração, finanças e planejamento nas etapas de projetos de construção civil. **Revista DELOS**, Curitiba, v. 17, n. 61, p. 1–12, 2024. DOI: 10.55905/rdelosv17.n61-167.

ASSIS, C. F.; MONTEIRO, R. **Metodologias qualitativas e quadros de referência para a pesquisa em ciências humanas e sociais aplicadas**. Jures, Vitória, v. 16, n. 29, p. 1–28, jun. 2023. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/juresvitoria/article/view/1993>

GUERRA, A. de L. e R. *et al.* Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, p. e4019, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i7.4019.

GOMES, L. S. A relevância do fluxo de caixa para a gestão financeira em pequenos negócios. **Revista Campo do Saber**, 2023. Disponível em: <https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/326>.

MOURA, L. S.; BASTOS, S. A. P. **Controles internos e informações de suporte à decisão em micro e pequena empresa: o caso de uma instituição de ensino**. Observatório de la Economía Latinoamericana, Curitiba, v. 23, n. 3, p. e9313, 2025. DOI: 10.55905/oelv23n3-097.

MELLO, José André Villas Boas; PINTO, Bruno Guimarães Jorge; MELLO, Andréa Justino Ribeiro. **SWOT analysis and GUT matrix for business management and problem solving: An application in a Brazilian case-study**. Management Letters / Cuadernos de Gestión, v. 22, n. 1, p. 81-93, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5295/cdg.211472jv>

OLIVEIRA, R. B. de; MACHADO, H. O.; FEITOSA, A. S.; FERREIRA, A. V. O.; RIBEIRO, I. I.; ARAÚJO, M. Z.; NASCIMENTO, A. L.; SOUSA, E. A. de. Análise SWOT como ferramenta de gestão estratégica: caso em uma granja de suínos na cidade de Teresina – Piauí. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 5, e3735, 2024. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i5.3735>

SILVA, C. R. R.; SOUZA, W. R. de S., Jr. Estudo da utilização das ferramentas da qualidade para análise de causa raiz da baixa performance de atendimento em uma empresa de telecomunicações. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 8, n. 2, p. 145-162, 2022.

APÊNDICE

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DO NOME EMPRESARIAL, IMAGEM, MARCA E INFORMAÇÕES EMPRESARIAIS PARA FINS DE PUBLICAÇÃO DE ARTIGO CIENTÍFICO

Eu, **JEIEL SANTOS DE SOUZA** portador da Cédula de Identidade RG nº **17128439**, inscrito no CPF/MF sob o nº **476.273.792-53**, representante legal da empresa **CINTRA COMERCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUCAO E LOCACAO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS LTDA**, nome fantasia **+ASFALTO**, inscrita no CNPJ/MF sob nº **08.884.799/0001-38**, localizada na Rua Carlos Prestes, nº 46, Redenção, Manaus/Am, CEP 69049622, autorizo expressamente a divulgação da marca Cintra Engenharia, da imagem, do nome empresarial e de informações empresariais do meu estabelecimento comercial, para fins de publicação de artigo pela editora/revista **AYA EDITORA** inscrita no CNPJ/MF **36.140.631/0001-53**.

A presente autorização abrange o uso do nome empresarial, marca, logotipo, imagem e informações relativas à empresa, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, sendo vedada qualquer utilização para fins comerciais ou publicitários.

Por esta ser a expressão da minha vontade, declaro que autorizo o uso acima descrito, sem que nada haja a ser reclamado.

Manaus, 09 de Junho de 2026.

 Documento assinado digitalmente
JEIEL SANTOS DE SOUZA
Data: 09/06/2026 13:34:55-0300
Verifique em <https://validar.jbr.gov.br>

JEIEL SANTOS DE SOUZA



Estudo de Caso da Empresa Print Informática

A Case Study of Print Informática

Nataliemilly Lima da Costa

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Resumo: O estudo de caso desenvolvido na empresa Print Informática tem como foco analisar a logística de armazenamento de estoque da organização de produtos expostos e a organização do sistema. Diante disso, foram encontradas falhas internas, divergências de informações repassadas ao cliente e no controle de estoque. Nesse estudo, levanta-se a pergunta-problema: como aprimorar a logística de sistema e padronização no controle de estoque? O objetivo geral desse estudo é entregar maior eficiência nos processos logísticos, visando à confiabilidade das informações e à padronização de estoque. A metodologia aplicada caracteriza-se como estudo de caso, com abordagem qualitativa, utilizando técnicas de observação direta na empresa, tendo entrevistas com os colaboradores para análise mais detalhada. Os principais resultados esperados são garantir maior produtividade nos processos internos, reorganizar e ampliar o espaço da empresa. Recomenda-se que a empresa implante controles logísticos mais rigorosos, garantindo mais agilidade na organização, nos processos e na satisfação dos clientes para maior competitividade no mercado.

Palavras-chave: processos logísticos; controle de estoque; produtividade.

Abstract: This case study, conducted at the company Print Informática, focuses on analyzing the logistics of inventory storage and system organization. Internal flaws, discrepancies in information provided to customers, and inventory control issues were identified. This study raises the research question: how to improve system logistics and standardize inventory control? The overall objective of this study is to deliver greater efficiency in logistics processes, aiming for reliable information and inventory standardization. The methodology applied is a case study with a qualitative approach, using direct observation techniques in the company and interviews with employees for more detailed analysis. The main expected results are to ensure greater productivity in internal processes, reorganization, and expansion of the company's space. It is recommended that the company implement more rigorous logistics controls, ensuring greater agility in organization and processes, and customer satisfaction for greater market competitiveness.

Keywords: logistics processes, inventory control, productivity.

INTRODUÇÃO

Esse projeto de intervenção tem como objetivo encontrar melhorias nos processos logísticos, no controle de estoque e na organização da empresa Print Informática na cidade de Santarém-PA. Diante de um mercado cada vez mais competitivo, quanto mais implantações de melhoria, mais a empresa terá otimização de tempo, eficiência na gestão e mais satisfação de seus clientes com um espaço organizado e processos práticos. Neste contexto, o estudo delimita-se à análise dos processos internos relacionados ao impacto da má gestão da empresa que pode estar gerando resultados negativos.

A pesquisa parte da problemática de que falhas na gestão podem causar sobrecarga nos colaboradores, baixa qualidade de atendimento, retrabalho e perdas de produtos, levando à pergunta-problema: Como melhorar o controle de estoque e processos logísticos da empresa, garantindo maior qualidade operacional e na organização do espaço físico?

A justificativa do estudo está na necessidade de propor soluções práticas para a empresa, buscando gerar menos retrabalho, reduzindo desperdícios e falhas operacionais, fazendo com que a empresa tenha uma estrutura mais eficiente e preparada para atender seu público e ser mais competitiva no mercado no setor de informática.

Assim, o objetivo geral é analisar e aplicar melhorias da Print Informática, tendo os objetivos específicos voltados para a identificação de falhas internas na gestão e organização e para conhecer o método utilizado atualmente para sugerir estratégias de melhoria.

Quanto à metodologia, o projeto caracteriza-se como estudo de caso, com abordagem qualitativa, como também a observação direta, estando presente no local com a finalidade de identificar as falhas internas da empresa do ramo de informática.

Por fim, a pesquisa está dividida em três partes: a primeira aborda o levantamento do problema e falhas da empresa, a segunda apresenta o diagnóstico da situação atual da empresa, e a terceira, as propostas de implantação de melhorias nos dados observados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Controle de Estoque e Processos Logísticos

De acordo com Rosa *et al.* (2021), a gestão eficiente de estoques proporciona vantagem competitiva às empresas, pois possibilita maior controle sobre os recursos e melhora o planejamento das atividades. Aplicando esse conceito à realidade da Print Informática, observa-se que a organização do estoque é fundamental para garantir agilidade no atendimento e evitar prejuízos decorrentes de produtos parados ou indisponíveis.

É fundamental que as empresas mantenham um controle eficiente de estoque, pois a falta de organização pode ocasionar capital parado, desperdícios e prejuízos financeiros. No setor de informática, a gestão adequada dos itens armazenados torna-se ainda mais importante, um sistema de controle eficiente contribui para melhor organização dos processos, redução de perdas e maior agilidade no atendimento ao cliente. Além disso, possibilita uma tomada de decisão mais estratégica, garantindo melhor desempenho operacional e maior competitividade no mercado.

Conforme Pereira *et al.* (2022), o uso de Business Intelligence (BI) auxilia na tomada de decisões estratégicas, permitindo identificar padrões de consumo, prever demandas e otimizar o controle de estoque. No contexto da Print Informática, a adoção dessas tecnologias pode contribuir significativamente para a melhoria da organização e da eficiência operacional nos processos logísticos da Print Informática.

Utilizar ferramentas que possam otimizar o tempo e organizar o estoque de produtos que tenham mais demanda facilita a redução de custo da empresa e a menor perda de mercadoria parada. Usar ferramentas com estratégias tende a ter menos retrabalho e uma gestão mais eficaz.

Segundo Petherson *et al.* (2021), essas tecnologias permitem reduzir erros humanos, melhorar o controle de informações e otimizar a gestão de estoque. Dessa forma, empresas que investem em inovação, como pode ser o caso da Print Informática, tendem a se destacar no mercado e alcançar melhores resultados.

A tecnologia tem ganhado cada vez mais espaço no mundo atual, as empresas que continuam nos padrões antigos estão ficando ultrapassadas, perdendo espaço para o mundo moderno. Está sempre atento às mudanças e mantém sua empresa sempre competitiva e mais atraente.

Ambientação e Experiência do Cliente

De acordo com Sanzi, Cattani e Scherer (2023), o design do varejo exerce papel fundamental na construção da experiência de compra, especialmente quando há integração entre o ambiente físico e recursos tecnológicos. Os autores destacam que a organização do espaço deve facilitar a interação do cliente com os produtos, tornando o processo mais intuitivo e agradável.

Um espaço amplo e organizado atrai mais clientes e valor percebido e auxilia, com mais clareza, os produtos para uma venda mais rápida. Ter uma empresa cheia de caixas na entrada faz com que o cliente tenha uma percepção de um lugar desorganizado e mal estruturado, a Print Informática pode adotar mais prateleiras para organização de seu produto.

Segundo Pastre, Petroll e Soares (2022), a experiência do cliente está diretamente relacionada aos diferentes pontos de contato durante a jornada de compra, sendo influenciada pelas emoções e interações vivenciadas ao longo desse processo. Assim, empresas que proporcionam experiências positivas tendem a aumentar a satisfação e a fidelização dos consumidores.

Conforme o autor, a empresa deve sempre ter o olhar voltado para a experiência do cliente para garantir mais satisfação e vendas recorrentes com a fidelização deles. Uma empresa organizada, prática e eficiente pode manter sua competitividade cada vez mais no comércio.

Segundo Moraes *et al.* (2022), a integração entre diferentes canais de atendimento contribui para a fidelização do cliente, proporcionando maior conveniência e continuidade na experiência de compra. Além disso, Carvalho e Toledo (2021) destacam que a gestão da experiência do cliente depende da integração entre ambientes online e offline, tornando a jornada mais fluida e eficiente.

Adotar mais canais de comunicação ajuda a aumentar o alcance, fortalecer o relacionamento com o cliente. Atualmente, os consumidores estão mais digitalizados, manter a diversificação de seus canais de venda pode gerar mais lucro e fidelização.

Ferramentas Gerenciais

Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada para avaliar o ambiente interno e externo de uma organização, auxiliando no planejamento e na tomada de decisões. O termo SWOT é um acrônimo em inglês para Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). No contexto teórico, a análise SWOT permite identificar fatores internos, como recursos, competências e limitações da empresa (forças e fraquezas) e fatores externos, como tendências de mercado, concorrência e riscos (oportunidades e ameaças). Dessa forma, ela contribui para que a organização compreenda sua posição no mercado e desenvolva estratégias mais eficazes.

A análise SWOT é amplamente utilizada em pesquisas por possibilitar uma avaliação estratégica dos ambientes interno e externo da organização, contribuindo para a identificação de problemas, oportunidades e possíveis soluções. Dessa maneira, a ferramenta auxilia pesquisadores e gestores na tomada de decisões mais assertivas e no desenvolvimento de estratégias voltadas à melhoria contínua dos processos organizacionais (Baptista; Carneiro, 2024).

Os 5 por quês

De acordo com Barsalou e Starzyńska (2023), o método consiste na repetição sistemática da pergunta “por quê?” diante de uma situação indesejada, permitindo aprofundar a análise até alcançar sua causa principal. Dessa forma, a ferramenta contribui para uma compreensão mais detalhada dos fatores que originam o problema, favorecendo a tomada de decisões mais eficazes. O método foi desenvolvido por Taiichi Ohno, um dos principais responsáveis pelo Sistema Toyota de Produção, e tornou-se uma das ferramentas mais conhecidas para análise de problemas dentro das organizações.

Matriz GUT

A ferramenta denominada matriz GUT será utilizada para identificar e priorizar os principais problemas no controle de estoque da empresa e da sua organização. A matriz analisa os critérios de gravidade, urgência e tendência, permitindo avaliar qual problema tem mais impacto negativo na empresa. Além disso, facilitará a tomada de decisão mais objetiva em relação à organização da empresa na elaboração de projetos de melhoria e otimização nos processos internos.

Segundo Cevada e Damy-Benedetti (2022), a Matriz GUT é uma ferramenta de priorização utilizada para auxiliar na identificação e hierarquização de problemas organizacionais, considerando os critérios de gravidade, urgência e tendência.

Os autores destacam que a ferramenta contribui para a tomada de decisões mais eficientes e para o planejamento das ações corretivas dentro das empresas.

Ferramenta 5W2H

A ferramenta 5W2H é utilizada na gestão da qualidade e no planejamento estratégico para elaboração de planos de ação, serve como um checklist onde cada letra representa uma pergunta em inglês, como: 5W (as perguntas fundamentais): What? (O quê) / Why (Por quê?) / Where (Onde?) / When (Quando?) / Who (Quem?). 2H (As perguntas práticas): How (Como?) / How much (Quanto custa?).

O 5W2H é uma ferramenta capaz de organizar e sistematizar as ações organizacionais, contribuindo para o planejamento e a execução de melhorias das atividades (Pereira *et al.*, 2025).

METODOLOGIA

Trata-se de um trabalho de estudo de caso, feito uma análise profunda da situação real da empresa Print Informática para identificar falhas e propor soluções. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa para identificação dos problemas relacionados a processos internos, ao controle de estoque e à organização da empresa. A abordagem qualitativa foi adotada para uma compreensão mais detalhada sobre o funcionamento real da empresa Print Informática. Segundo John W. Creswell (2021), a pesquisa qualitativa permite explorar e compreender significados atribuídos a problemas sociais ou organizacionais, sendo amplamente utilizada em estudos aplicados.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi usada a observação direta, uma vez que estive presente no local para acompanhamento das atividades realizadas no dia a dia, utilizando questionários e entrevistas com colaboradores para uma análise do ponto de vista de cada um. De acordo com Robert K. Yin (2023), o estudo de caso com observação direta é adequado quando se busca investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas.

Para identificação do problema, foram usadas ferramentas como os 5 porquês, que contribuíram para a identificação da causa raiz da organização. Mark Graban (2022) essa ferramenta é eficaz para aprofundar a análise de problemas e evitar soluções superficiais. Também foi utilizada a análise swot, que permitiu avaliar os fatores internos e externos da empresa na identificação de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, contribuindo para um planejamento estratégico. Segundo Fred R. David (2020), a análise SWOT continua sendo uma das ferramentas mais relevantes para diagnóstico organizacional e formulação de estratégias. Foi usada também a matriz GUT, a ferramenta foi usada para definir prioridades e organizar a resolução do problema para a tomada de decisão mais lógica. A matriz GUT auxilia na priorização de problemas com base na gravidade, urgência e tendência, contribuindo para decisões mais eficientes durante a pesquisa (Meireles, 2021)

Dessa forma, a metodologia adotada possibilita a identificação de problemas não observados anteriormente na organização, permitindo buscar melhorias em seus processos logísticos e também tornar a empresa mais eficiente.

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

A empresa atua no ramo de comércio atacadista e varejista de produtos de informática e iniciou no mercado em 28/05/2005, com dois sócios, em um escritório pequeno, vendendo máquinas de impressão. Atualmente, está localizada na Av. Mendonça Furtado, bairro Aparecida em Santarém-PA, hoje, é administrado por somente um sócio-proprietário, com três funcionários e um prestador de serviço, tendo como atendimento de segunda a sexta, das 8h às 12h / das 14h às 18h, e sábado, das 8h às 12h.

A Print Informática possui grande potencial para ser mais forte no mercado. É a única autorizada da região a revender papel Suzano A4, sendo o maior giro da empresa. Com isso, torna-se referência na venda de papel A4, na qual acaba atraindo mais clientes com seu portfólio de produtos de informática. Apesar de ser uma empresa consolidada, está sempre em busca de melhorias na sua gestão e em captar mais clientes tendo sua missão e visão:

Missão: Proporcionar soluções eficientes trazendo satisfação dos clientes.

Visão: Busca contínua pela atualização, capacitação da equipe e referência no mercado.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Quadro 1 - Análise SWOT.

MATRIZ SWOT	FORÇAS (STRENGTHS)	FRAQUEZAS (WEAKNESSES)
INTERNAS	Venda em atacado papel A4	Baixo investimento em marketing
	Alta retenção de cliente	Falta de controle de estoque
	Excelência em serviços técnicos	Ausência de sistema eficiente
	Boa localidade	Falta de padronização de preço do produto
	Clientes fidelizados	
MATRIZ SWOT	OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREATS)
EXTERNAS	Tem espaço físico para ampliação	Concorrência de grandes lojas
	Investimento em divulgação	Crise econômica e redução de poder de compra
	Preços atrativo em atacado	
	Expansão de vendas online	Dependência de fornecedores
	Capacitação de colaboradores em vendas	Redução na demanda de serviços de informática

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Como observado no Quadro 1, a análise SWOT permitiu identificar forças e ameaças da empresa que contribuem para o crescimento e expansão da empresa para ter mais competitividade. Já nas fraquezas e ameaças, foi possível identificar dificuldades na falta de investimento da empresa e controle de estoque, esses aspectos podem comprometer a organização dos processos e eficiência operacional da empresa.

Quadro 2 – A Matriz GUT.

PROBLEMA	GRAVIDADE (G)	URGÊNCIA (U)	TENDÊNCIA (T)	PONTUAÇÃO	PRIORIDADE
Falta de controle de estoque	5	5	5	125	1°
Espaço físico reduzido e desorganizado	4	4	5	80	2°
Baixo investimento em marketing digital e vendas online	4	4	4	64	3°

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No quadro 2, foi aplicada a ferramenta Matriz GUT para identificar e priorizar os problemas mais graves para a tomada de decisão de melhorias da empresa Print Informática. A partir da análise, observou-se que a falta de controle de estoque apresenta maior prioridade, pois está interferindo no dia a dia dos colaboradores para um trabalho mais ágil. Além disso, também foi identificados problemas como espaço físico reduzido e baixo investimento em marketing e vendas online. Dessa forma, a ferramenta foi fundamental para a identificação e classificação dos problemas existentes na empresa, garantindo que as ações de melhoria foram feitas conforme a prioridade de urgência.

Quadro 3 – Os 5 Por quês.

Problemática	1° Por quê?	2° Por quê?	3° Por quê?	4° Por quê?	5° Por quê?	Contramedida
Ampliação do espaço físico	Por que a loja tem tanto produto e pouco espaço	Por que houve aumento de mercadorias	Por que a empresa ampliou suas vendas e serviços	Por que não houve planejamento prévio de expansão	Por que a gestão não realizou estudo de capacidade do espaço	Realizar planejamento estrutural e reorganizar o layout, além de ampliar o espaço para organização da exibição de produtos
Controle de estoque	Há dificuldade em localizar produto ou mercadoria	Por que os itens não possuem organização padronizada	Por que não existe sistema eficiente de controle	Por que a empresa ainda não investiu em tecnologia mais eficiente para gestão	Por que o estoque está misturado entre produtos da loja e de mercadoria prestados	Implantar um sistema informatizado de controle, e criar padrões de organização e identificação de produtos.

Problemática	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	5º Por quê?	Contramedida
Baixo investimento em marketing e vendas digitais	A empresa possui pouca divulgação nas redes sociais	Por que não existe um planejamento em marketing digital	Por que não há investimento em divulgação	Por que a empresa prioriza apenas vendas presenciais	Por que há pouco conhecimento em estratégias digitais	Investir em marketing digital, criação de conteúdo para redes sociais e aumento de visibilidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O Quadro 3 apresenta a aplicação da ferramenta dos 5 por quês, utilizada para identificar as causas raiz dos principais problemas observados na empresa. A análise permitiu compreender as origens das dificuldades relacionadas à ampliação do espaço físico, ao controle de estoque e ao baixo investimento em marketing e vendas digitais. A ferramenta auxiliou na definição de contramedidas voltadas à melhoria da organização, do planejamento estrutural e da visibilidade da empresa no mercado, contribuindo para o desenvolvimento de soluções mais eficientes.

PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Para o planejamento da proposta, a ferramenta 5W2H foi fundamental para o desenvolvimento das propostas do projeto da empresa Print Informática e permitiu organizar planos de ação de forma clara e objetiva. Dessa forma, a ferramenta tornou possível a transformação de melhorias no controle de estoque, no marketing digital e na ampliação do espaço físico em um plano estratégico bem estruturado e dentro do orçamento da empresa.

Quadro 4 – 5W2H.

O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto custa?
Implantar um sistema eficiente de controle de estoque	Reduzir perdas, evitar falta de produtos e melhorar a gestão dos materiais	No setor de estoque da empresa	No segundo semestre de 2026	Proprietário e colaboradores responsáveis pelo estoque	Realizando inventários periódicos, controle no armazenamento e nas entradas e saídas	Plataforma paga estimado em torno de 250,00 mensal
Desenvolver estratégias de marketing digital para melhorar a visibilidade da empresa	Atrair novos clientes, aumentar as vendas e fortalecer a presença online da empresa	Nas redes sociais, site e canais digitais da empresa	No segundo semestre de 2026	Proprietário e o responsável pelo marketing	Criando conteúdo para redes sociais, investindo em anúncios e fortalecendo o relacionamento digital com os clientes	Gasto em anúncio e um profissional de marketing estimado em 300,00 mensal

O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto custa?
Ampliar o espaço físico destinado ao armazenamento e atendimento	Melhorar a organização dos produtos e proporcionar maior conforto aos clientes	Nas instalações da empresa	Conforme a disponibilidade financeira	Proprietário	Realizando reforma ou adequação do ambiente para organizar capacidade de armazenamento	Em média 5 mil

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

RESULTADOS ESPERADOS

Com essa pesquisa, espera-se alcançar melhorias significativas nos processos internos da empresa, principalmente na falta de controle de estoque. Com os métodos implantados, será possível o acompanhamento necessário para ações de melhoria, aumentando sua produtividade e qualidade na gestão da empresa.

Além disso, espera-se que a empresa faça a reorganização do espaço físico para tornar o ambiente mais funcional, melhorando a identificação de produtos no estoque. Também se espera que sejam adotadas medidas de melhoria em marketing digital para captação de mais vendas online e para o alcance de mais visibilidade.

Dessa forma, os resultados esperados dessa pesquisa são contribuir com o crescimento e desenvolvimento da organização, promovendo maior organização e melhoria no dia a dia dos colaboradores e na competitividade da empresa no mercado de informática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi desenvolvido na empresa Print Informática, tendo o objetivo de analisar os principais problemas na organização e no controle de estoque, buscando propor ações de melhoria e desenvolvimento dos controles internos. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso qualitativo, utilizando observação direta e ferramentas de análise, como a Matriz GUT, análise SWOT e os 5 Porquês, permitindo identificar as principais dificuldades enfrentadas pela organização.

A pesquisa teve como questão norteadora compreender as formas como a melhoria no controle de estoque e na organização poderia ter impactos positivos no desenvolvimento da empresa. Diante disso, o objetivo foi alcançado, podendo identificar as falhas internas nos processos logísticos, no controle de estoque, no espaço reduzido da empresa e na falta de marketing nas redes sociais, podendo elaborar propostas de intervenção de melhorias voltadas para esses problemas.

Conclui-se que as ações tomadas no controle de estoque, na reorganização do ambiente e no investimento em marketing trazem benefícios a longo prazo para a

empresa, reduzindo suas ameaças e aumentando suas oportunidades para ser uma empresa que sempre busca melhorias e qualidade na prestação de seus serviços, para ser a empresa de referência no mercado de informática. Portanto, como esse estudo foi possível compreender que o planejamento estratégico é necessário para buscar melhorias eficazes para manter uma empresa sustentável, propondo sua maior competitividade no mercado.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, Luiz Gustavo; CARNEIRO, Cristine Elizabeth Alvarenga. **SWOT: uma abordagem dinâmica para transferência tecnológica**. P2P & Inovação, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, 2024. Disponível em: P2P & Inovação. Acesso em: 05 de maio de 2026.

BARSALOU, Mateusz; STARZYŃSKA, Beata. **Application of the 5 Whys method in problem solving and quality management**. Quality Innovation Prosperity, v. 27, n. 2, p. 1–15, 2023.

CARVALHO, João Luiz Gilberto de; TOLEDO, Geraldo Luciano. **Novo constructo de gerenciamento da experiência ampliada do cliente: integração dos ambientes off-line e on-line**. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 13, n. 2, p. 203–229, 2021. Disponível em: Future Studies Research Journal. Acesso em: 20 de maio de 2026.

CEVADA, Luana Zanini; DAMY-BENEDETTI, Patricia de Carvalho. Uso da matriz de priorização (Matriz GUT) como aliada em auditorias. Revista Científica Unilago, v. 1, n. 1, 2022. Disponível em: **Revista Científica Unilago**. Acesso em: 18 de maio de 2026.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DAVID, Fred R.; DAVID, Forest R. **Administração estratégica: conceitos e casos**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

GRABAN, Mark. **Measures of success: react less, lead better, improve more**. 2. ed. Boca Raton: CRC Press, 2022.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas**. 2. ed. São Paulo: Arte & Ciência, 2021.

MORAIS, Aline Silva Autran de *et al.* **Estratégia omnichannel e fidelização do cliente**. 2022.

PASTRE, Gabriela; PETROLL, Martin; SOARES, João. Experiência do cliente no varejo multicanal. **Revista Navus**, 2022.

PEREIRA, Karolaine Cristina *et al.* Business Intelligence aplicado à gestão de estoque. **Brazilian Journal of Production Engineering**, 2022.

PEREIRA, Shirlene Prudencio Ribeiro; PORTO-BELLINI, Carlo G.; SATUR, Roberto Vilmar; SILVA, Alandey Severo Leite da. Planejamento estratégico, gestão escolar e reflexos no desempenho acadêmico: estudo 5W2H em escola pública. **Revista Interface Tecnológica**, v. 22, n. 2, 2025.

PETHERSON, Erick *et al.* **Inteligência artificial aplicada à logística**. 2021.

ROSA, Arthur Antonio Silva *et al.* Gestão de estoques no Brasil: um estudo bibliométrico. **Revista ABCustos**, 2021.

SANZI, Gianpietro; CATTANI, Airton; SCHERER, Fabiano. **Design de varejo e experiência de compra**. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2023.

APÊNDICE

FAMETRO INSTITUTO METROPOLITANO DE ENSINO
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
COORDENAÇÃO DOS CURSOS DE GESTÕES - EAD

AUTORIZAÇÃO PARA USO DO NOME DA EMPRESA

NOME DA EMPRESA: Point Informática

Prezado (a) Senhor (a): Wagner Nogueira Lima da Costa

Por meio deste, viemos respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo:

Nome: Natalie milly lima da Costa Matrícula: 2268814

Possa(m) realizar a pesquisa com o intuito de subsidiar seu Projeto de Intervenção, salientando que os discentes encaminhados estão devidamente matriculados no Curso de Administração desta instituição de ensino. Asseguramos que o nome da empresa não será revelado na publicação das informações, caso a empresa faça a opção pelo anonimato. Antecipadamente, agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nossos alunos, visto que, o objetivo desta Instituição é formar profissionais competentes e que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

() Com anonimato (x) Sem anonimato

Manaus, 01 / 05 / 2026

[Assinatura]
Coordenador de Negócios - EAD
Grupo Fametro

[Assinatura]
Unidade Certificada
(Carimbo e Assinatura)
07.551.465/0001-51
INSTITUTO METROPOLITANO DE ENSINO
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
Av. Taruma L. - 16 Centro
CEP: 66095-000 - Santarém - PA

FAMETRO INSTITUTO METROPOLITANO DE ENSINO
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
COORDENAÇÃO DOS CURSOS DE GESTÕES

PROJETO PROFISSIONAL

AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA (PROJETO PROFISSIONAL)

NOME DA EMPRESA:

Prezado (a) Senhor (a): Wagner Nogueira Lima da Costa

Por meio deste viemos, mui respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo relacionado(s):

Nome: Natalie milly lima da Costa Matrícula: 2268814

desenvolvam, nesta empresa, sua pesquisa, com o intuito de subsidiar seu projeto profissional, salientando que o (a) discente ora encaminhado (a) está devidamente matriculado no Curso de Administração desta Instituição de Ensino Superior.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nosso aluno, visto que, o objetivo desta Instituição é poder formar pessoas competentes que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

Manaus, 01 / 05 / 2026

[Assinatura]
Coordenador de Negócios - EAD
Grupo Fametro

[Assinatura]
Unidade Certificada
(Carimbo e Assinatura)
07.551.465/0001-51
INSTITUTO METROPOLITANO DE ENSINO
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
Av. Taruma L. - 16 Centro
CEP: 66095-000 - Santarém - PA



Otimização da Comunicação Interna na Loppianno Pizza da Cidade de Manaus: Proposta de Reformulação para Eficiência e Engajamento Organizacional

Optimizing Internal Communication at Loppianno Pizza in Manaus: A Proposal for Restructuring to Improve Organizational Efficiency and Employee Engagement

Tayna da Silva Oliveira

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Resumo: A comunicação interna desempenha papel fundamental no alinhamento organizacional, na eficiência dos processos e no engajamento dos colaboradores, especialmente em empresas do setor alimentício, onde as atividades são dinâmicas e interdependentes. Nesse contexto, identificaram-se na Loppianno Pizza, localizada em Manaus, fragilidades no fluxo comunicacional, caracterizadas por ruídos, retrabalho e baixa integração entre as equipes, configurando o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a comunicação interna pode ser reformulada para torná-la mais eficiente e promover o engajamento organizacional? Diante disso, o objetivo geral deste estudo foi propor a reformulação do modelo de comunicação interna da empresa, visando à melhoria dos processos comunicacionais e ao fortalecimento do engajamento dos colaboradores. Quanto à metodologia, trata-se de um estudo de caso, desenvolvido por meio de análise documental, observação direta e aplicação de questionário aos colaboradores, com o intuito de identificar os principais entraves e necessidades comunicacionais. Os resultados evidenciaram a ausência de canais formais de comunicação, a inexistência de práticas sistemáticas de feedback e a necessidade de estratégias que promovam maior integração entre os setores. Conclui-se que a implementação de um modelo estruturado de comunicação interna, com uso de ferramentas adequadas e incentivo ao diálogo contínuo, pode contribuir significativamente para a melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados, respondendo de forma eficaz à problemática proposta.

Palavras-chave: comunicação; eficiência; estratégias.

Abstract: Internal communication plays a fundamental role in organizational alignment, process efficiency, and employee engagement, particularly in companies operating in the food service industry, where activities are dynamic and highly interdependent. In this context, weaknesses were identified in the internal communication process at Loppianno Pizza, located in Manaus, characterized by communication breakdowns, rework, and limited integration among teams. This led to the following research question: How can the company's internal communication be restructured to improve its efficiency and foster greater organizational engagement? Accordingly, the main objective of this study was to propose a restructuring of the company's internal communication model to enhance communication processes and strengthen employee engagement. The research was conducted as a case study using document analysis, direct observation, and questionnaires administered to employees to identify the main communication barriers and organizational needs. The findings revealed the

absence of formal communication channels, the lack of systematic feedback practices, and the need for strategies that promote stronger integration among departments. It is concluded that implementing a structured internal communication model, supported by appropriate communication tools and continuous dialogue, can significantly improve the organizational climate, increase productivity, and enhance the quality of services provided, effectively addressing the research problem.

Keywords: communication; efficiency; strategies.

INTRODUÇÃO

A comunicação interna é um dos pilares fundamentais para o funcionamento eficaz de qualquer organização, sendo responsável por alinhar objetivos, facilitar o fluxo de informações e promover o engajamento dos colaboradores. Em empresas do ramo alimentício, como pizzarias, onde o dinamismo das atividades e a interação entre setores são constantes, a necessidade de uma comunicação clara, objetiva e eficiente torna-se ainda mais evidente. A Loppianno Pizza, localizada na cidade de Manaus, enfrenta desafios relacionados à fluidez da comunicação interna, o que tem impactado diretamente a coesão das equipes, a produtividade e a qualidade no atendimento ao cliente.

A problemática central reside na ausência de um modelo estruturado de comunicação interna, o que gera ruídos, retrabalho, desmotivação entre os colaboradores e dificuldade na implementação de processos organizacionais. Diante disso, questiona-se: De que maneira a comunicação interna pode ser reformulada na Loppianno Pizza, de forma a torná-la mais eficiente e capaz de promover o engajamento organizacional?

A justificativa para este estudo se apoia na importância da comunicação interna como ferramenta estratégica para o sucesso empresarial. Ao propor soluções que otimizem esse processo na Loppianno Pizza, pretende-se contribuir para a melhoria do clima organizacional, o fortalecimento da cultura corporativa e, conseqüentemente, a excelência nos serviços prestados. A relevância da pesquisa também se destaca por abordar uma demanda concreta do contexto regional manauara, promovendo reflexões e práticas aplicáveis a outras empresas locais que enfrentam desafios semelhantes.

Diante desse cenário, o objetivo geral deste estudo foi propor uma reformulação do modelo de comunicação interna da Loppianno Pizza, com foco na eficiência dos processos comunicacionais e no aumento do engajamento organizacional. Os objetivos específicos envolveram identificar os principais entraves na comunicação atual, mapear as necessidades dos colaboradores e gestores e sugerir estratégias e ferramentas adequadas ao perfil e à realidade da organização.

O estudo de caso foi realizado por meio de três instrumentos: análise documental, observação direta e aplicação de questionário. A pesquisa documental verificou registros da empresa e aspectos da comunicação interna; a observação direta permitiu analisar os serviços, atendimentos e o ambiente organizacional;

e o questionário, aplicado aos colaboradores, possibilitou identificar falhas na comunicação e levantar necessidades, subsidiando a proposição de estratégias adequadas à realidade da organização.

O presente estudo foi estruturado em três etapas complementares, a fim de garantir uma abordagem clara e organizada da temática proposta. Na primeira etapa, apresenta-se o referencial teórico, contemplando os principais conceitos, a relevância, os tipos e as ferramentas relacionadas à comunicação interna nas organizações. Na segunda etapa, descreve-se a metodologia adotada, detalhando os procedimentos metodológicos utilizados, bem como a caracterização do objeto de estudo, possibilitando a compreensão do contexto investigado. Por fim, a terceira etapa é dedicada à apresentação da proposta de intervenção, acompanhada de seu respectivo planejamento, com vistas à melhoria dos processos de comunicação interna na organização analisada.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conceito de Comunicação

O fenômeno da comunicação não se resume ao simples ato de disseminar informações, mas se concretiza quando há a efetiva compreensão por parte dos que a recebem. Ruão (2020) explica que a palavra comunicação, de origem latina (*communication*), significa tornar comum, e destaca que pode ocorrer de forma verbal, abrangendo a oralidade e a escrita, ou de forma não verbal.

Nessa mesma perspectiva, observa-se que a comunicação só se efetiva plenamente quando a mensagem transmitida é compreendida pelo receptor, não se limitando à mera emissão de informações

Na comunicação, há sempre uma intenção básica. Bordenave (2019) afirma que o emissor, ao codificar a mensagem, espera que o receptor a selecione, compreenda, aceite e aplique. Por outro lado, o receptor, ao decodificar a mensagem, também age intencionalmente ao selecionar o que considera relevante, direcionando sua compreensão e avaliação, para então decidir se aceitará ou não o conteúdo transmitido e se irá aplicá-lo.

Nesse sentido, observa-se que a comunicação não é um processo passivo, mas envolve escolhas conscientes de ambas as partes, sendo influenciada por experiências, valores e percepções individuais.

A comunicação pode ser entendida como a transferência de informações entre pessoas, sendo essencial que o significado da mensagem recebida se aproxime do significado pretendido pelo emissor. Trata-se de um processo interpessoal dinâmico. Silva (2020) explica que a comunicação pode ser classificada em quatro categorias: autocomunicação, comunicação interpessoal, comunicação de grupo e comunicação de massas. O autor esclarece que a autocomunicação, também chamada de comunicação intrapessoal, refere-se ao diálogo consigo mesmo, sendo representada, por exemplo, pelo pensamento. A comunicação interpessoal ocorre

entre duas pessoas, enquanto a comunicação de grupo acontece entre membros de um mesmo grupo ou entre diferentes grupos. Já a comunicação de massas é aquela direcionada a um grande público.

Diante disso, compreende-se que a comunicação é um processo no qual duas ou mais partes trocam informações e compartilham significados. Esse processo envolve a troca de mensagens entre os interlocutores, cujo resultado esperado é a compreensão do conteúdo. A comunicação é fundamental para a liderança, a motivação, a coordenação de equipes e a tomada de decisões no contexto organizacional. É um elemento que conecta as pessoas e se configura como um processo contínuo nas organizações, promovendo o fluxo de informações e a construção de entendimentos entre remetente e receptor.

Processos de Comunicação

Antes de abordar os tipos de comunicação, é importante destacar quais são os processos eficazes que a tornam possível. Kotler e Keller (2016) avaliam a comunicação sob uma perspectiva funcionalista e voltada para a eficácia organizacional, considerando que o comportamento comunicativo pode ser mensurado, padronizado e observado de forma objetiva. No entanto, a autora defende que as grandes empresas devem ultrapassar esse modelo, uma vez que não é possível analisar adequadamente o contexto no qual uma pessoa ou organização está inserida sem adotar uma visão crítica e ampla.

Partindo dessa reflexão, entende-se que para que a comunicação seja devidamente interpretada e analisada, é essencial, antes de comunicar, conhecer o público-alvo, compreender seu contexto, o perfil do receptor e os meios utilizados, para que se possa alcançar um resultado satisfatório e eficaz.

Girardi e Girardi (2020) reforçam que dominar apenas as técnicas de comunicação não é suficiente. É necessário contribuir para que o receptor compreenda o processo comunicacional, compreenda as atitudes envolvidas e, posteriormente, seja capaz de utilizar as técnicas de forma adequada. Tradicionalmente, a comunicação é realizada por meio da fala ou da escrita pelo emissor, enquanto o receptor escuta ou lê, sendo que a maior parte das comunicações ocorre oralmente, em situações de fala de um emissor para ouvintes.

Além disso, algumas formas de comunicação ocorrem de maneira não verbal, como a linguagem corporal, que envolve gestos, posturas e expressões faciais, como um sorriso ou um franzir de testa, que transmitem significados e sentimentos, mesmo quando não há palavras. Muitas vezes, o corpo transmite mensagens diferentes daquelas expressas verbalmente, resultando em mensagens mistas, que ocorrem quando a comunicação verbal é incompatível com os sinais não verbais.

Penteado (2016) destaca que, mesmo com os avanços tecnológicos e a ampliação do uso de e-mails e outros meios digitais, a comunicação não verbal continua tendo um papel importante, pois grande parte das comunicações nas organizações ainda ocorre presencialmente, em interações face a face.

Cada mensagem verbal é acompanhada por elementos não verbais, e os receptores interpretam as mensagens de forma integrada, considerando todos os sinais disponíveis. Quando os sinais não verbais são coerentes com a comunicação verbal, reforçam a mensagem; quando há inconsistência, geram confusão e dúvidas no receptor. Isso é especialmente relevante nas ações de liderança, pois os subordinados tendem a confiar mais no comportamento e nas atitudes dos gestores do que nas palavras que eles dizem.

Comunicação Interna

Las Casas (2018) explica que a comunicação interna corresponde às interações diretas realizadas entre os empregadores e seus funcionários. Esse tipo de comunicação, quando eficiente, pode ocorrer de forma descendente, ascendente e horizontal, sendo essencial para tratar das questões organizacionais.

Nessa perspectiva, percebe-se que a qualidade da comunicação interna influencia diretamente o ambiente de trabalho, podendo favorecer o alinhamento entre equipe e gestão ou, quando falha, gerar conflitos e desinformação.

Lobato (2016) ressalta que a comunicação interna eficaz contribui para o aumento do engajamento dos colaboradores, proporciona maior satisfação no trabalho, melhora a segurança, reduz o absenteísmo, diminui o número de reclamações e de solicitações de transferência. Todos esses fatores estão diretamente relacionados ao crescimento da produtividade e da rentabilidade das organizações. Para o autor, as comunicações internas eficazes visam criar condições para que os colaboradores desempenhem suas funções da melhor forma possível e garantem que todos caminhem juntos em direção aos mesmos objetivos institucionais.

Esse processo envolve desde o estímulo ao diálogo entre diferentes departamentos até a comunicação clara sobre os rumos e estratégias da organização, conforme definidos pelos seus setores e lideranças. Diversos canais e ferramentas de comunicação são utilizados para manter os colaboradores informados e, ao mesmo tempo, para proporcionar espaços de escuta e participação.

Ruão (2020) aponta que comunicações claras, objetivas e consistentes são fundamentais para educar os colaboradores, fazendo com que compreendam o valor da missão, dos programas e dos projetos organizacionais. Essa compreensão é um elemento essencial para engajá-los e mantê-los focados.

Nesse contexto, percebe-se que a forma como a informação é transmitida impacta diretamente no nível de envolvimento dos colaboradores, pois quanto maior a clareza, maior a identificação com os objetivos organizacionais. A comunicação interna, portanto, vai além da simples transmissão de informações para grandes públicos. Ela se tornou um dos principais elementos capazes de compartilhar a visão institucional e mobilizar as equipes em prol das ações que impulsionam a organização.

Ferramentas Gerenciais

Segundo Martins (2018), a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) consiste em uma ferramenta gerencial utilizada para compreender o ambiente organizacional e auxiliar na formulação de estratégias. Por meio dessa análise, a empresa consegue identificar fatores internos e externos que influenciam seu desempenho e competitividade.

A ferramenta SWOT permite avaliar os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças presentes no mercado. A identificação desses elementos contribui para a tomada de decisões mais assertivas, possibilitando que a empresa potencialize suas vantagens competitivas, minimize falhas e se prepare para desafios futuros.

De acordo com Brandão (2018), a matriz GUT é uma ferramenta utilizada para priorizar problemas organizacionais, considerando os critérios de gravidade, urgência e tendência. Seu objetivo é auxiliar os gestores na identificação das situações que exigem maior atenção e intervenção imediata.

Diferentemente da análise SWOT, a matriz GUT possibilita a quantificação das informações, permitindo classificar os problemas conforme seu nível de prioridade. Dessa forma, a ferramenta contribui para o alinhamento do planejamento estratégico às necessidades da empresa, favorecendo uma gestão mais eficiente e organizada.

Silva (2019) destaca que a técnica dos 5 Porquês é um método de análise utilizado para identificar a causa raiz de problemas organizacionais. A ferramenta consiste em questionar repetidamente “por quê?” diante de determinada situação, buscando compreender os fatores que originaram o problema.

O método é considerado simples e eficaz, pois permite investigar falhas de maneira aprofundada, indo além dos sintomas aparentes. Embora o número de perguntas possa variar conforme a complexidade da situação, a técnica auxilia na identificação de soluções mais adequadas e preventivas.

Conforme Marshall *et al.* (2018), o 5W2H é uma ferramenta de planejamento composta por sete diretrizes que auxiliam na organização e execução de ações estratégicas. Sua metodologia baseia-se em perguntas que orientam a definição clara das atividades a serem realizadas.

A ferramenta contribui para a visualização objetiva dos problemas e das ações necessárias, favorecendo o planejamento, a tomada de decisões e o acompanhamento das atividades. Dessa forma, o 5W2H proporciona maior clareza, praticidade e eficiência na implementação de estratégias organizacionais.

METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho teve como objetivo garantir a coerência entre os procedimentos de pesquisa e a proposta central do estudo, que consistiu na análise e reformulação da comunicação interna na empresa Loppiano Pizza,

localizada em Manaus. Para isso, aplicou-se o método de estudo de caso, aliado à pesquisa bibliográfica e à análise documental, possibilitando uma abordagem aprofundada da realidade organizacional.

Andrade (2010) define o estudo de caso como uma estratégia que analisa fenômenos contemporâneos em seu contexto real, especialmente quando não há delimitação clara entre fenômeno e contexto. Assim, o estudo da comunicação interna na Loppiano Pizza foi desenvolvido a partir da análise das práticas comunicacionais existentes, suas falhas, potencialidades e impactos no desempenho e engajamento dos colaboradores.

A pesquisa bibliográfica fundamentou teoricamente o estudo, com base em autores das áreas de comunicação organizacional, clima interno, motivação e gestão de pessoas. A análise documental abrangeu materiais internos, como manuais, comunicados, e-mails, relatórios e organogramas, permitindo mapear os fluxos formais de informação e verificar a coerência entre discurso e prática.

Foram utilizados três instrumentos de coleta de dados: análise documental, entrevistas semiestruturadas com colaboradores e gestores, e observação direta no ambiente de trabalho, com apoio de checklist estruturado, possibilitando o registro de interações e padrões comunicacionais.

A abordagem metodológica foi qualitativa, por ser mais adequada à compreensão de fenômenos organizacionais. Gil (2019) destaca que esse tipo de pesquisa busca compreender significados, motivações e relações interpessoais a partir de dados descritivos, sem foco em quantificação.

Na análise dos dados, utilizou-se a ferramenta SWOT para identificar pontos fortes, fragilidades, oportunidades e ameaças da comunicação interna. Em seguida, aplicou-se a matriz GUT para priorização dos problemas identificados. Para investigar as causas-raiz, empregou-se a técnica dos 5 Porquês. Por fim, elaborou-se um plano de ação com base na ferramenta 5W2H, garantindo clareza e viabilidade na implementação das melhorias propostas.

Caracterização do Objeto de Pesquisa

A Loppiano Pizza é uma pizzaria tradicional da cidade de Manaus, fundada a partir do sonho empreendedor do casal Rogério e Lourdinha Cunha. O empreendimento iniciou suas atividades oficialmente em 1994, destacando-se pela proposta inovadora de unir a culinária italiana aos sabores amazônicos, utilizando ingredientes e temperos regionais em suas pizzas. Antes da inauguração, os proprietários enfrentaram diversos desafios estruturais e financeiros, contando com experiência prévia no ramo alimentício e apoio de amigos para consolidar o negócio.

A empresa adotou como diferencial o preparo de pizzas em forno a lenha, conceito ainda pouco explorado no mercado manauara na época. Para garantir a qualidade dos produtos e serviços, os proprietários investiram na capacitação da equipe, trazendo um pizzaiolo de São Paulo para treinar os primeiros funcionários.

Atualmente, a empresa oferece serviços de gastronomia variados, incluindo pizzas, massas, rodízio, atendimento à la carte e delivery. Sua missão é “servir com entusiasmo, proporcionando momentos de felicidade”, enquanto sua visão organizacional busca torná-la referência em gastronomia sustentável até 2030. Apesar de possuir valores organizacionais definidos, observou-se a necessidade de maior divulgação desses princípios entre os colaboradores, fortalecendo a cultura organizacional e o alinhamento interno.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o intuito de apresentar melhorias à empresa em estudo, apresenta-se, como proposta e com base nas análises anteriormente expostas, a aplicação da análise SWOT, identificando os principais fatores internos e externos que impactam o desempenho da Loppiano Pizza e que necessitam de atenção estratégica. O Quadro 1 apresenta os resultados da análise.

Quadro 1 - Análise SWOT.

Fatores Internos	
Pontos fortes (+)	Fraquezas (-)
Tradição e experiência no mercado	Comunicação digital pouco fortalecida
Localização estratégica	Baixa divulgação da visão, missão e valores aos colaboradores
Fidelização dos clientes	Ausência de organograma formal
Variedade de produtos e serviços	Necessidade de maior alinhamento na comunicação interna
Qualidade dos produtos e tradição da marca	Dependência de melhorias nos processos organizacionais
Fatores Externos	
Oportunidades (+)	Ameaças (-)
Ampliação das áreas de entrega via delivery	Crescimento de novas pizzarias e restaurantes
Expansão do espaço para eventos	Aumento do preço dos insumos alimentícios
Fortalecimento da comunicação digital	Elevada competitividade no setor alimentício
Desenvolvimento de estratégias de inovação	Carga tributária elevada
Ampliação da fidelização e alcance da marca	Crescimento de produtos substitutos (food trucks, aplicativos, bares etc.)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme o que ilustra o Quadro 1, é possível perceber que a empresa possui fragilidades que podem comprometer seu desempenho organizacional, especialmente no que se refere à comunicação interna e ao fortalecimento da presença digital. Embora a empresa possua tradição, reconhecimento no mercado e

clientes fidelizados, observou-se a necessidade de aperfeiçoamento na divulgação institucional, no alinhamento interno e na formalização de processos organizacionais, tornando evidentes os pontos que exigem maior atenção da gestão.

Em seguida, aplicou-se a matriz G.U.T., conforme ilustrado no Quadro 2, envolvendo as principais fragilidades identificadas na análise SWOT. Foram analisados os fatores críticos relacionados à gravidade, urgência e tendência dos problemas observados.

Quadro 2 - Matriz G.U.T.

Lista de problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Falta de divulgação da visão, missão e valores	3	3	3	27	4
Comunicação digital pouco fortalecida	5	5	5	125	1
Ausência de planejamento estratégico de comunicação	4	5	5	100	2
Ausência de organograma formal	4	4	4	64	3

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme o Quadro 2, verificou-se que quatro fatores problemáticos se destacaram. O primeiro refere-se à comunicação digital pouco fortalecida, considerando que, no cenário atual, empresas do setor alimentício dependem cada vez mais das mídias digitais para divulgação, relacionamento com clientes e fortalecimento da marca. Em seguida, destacou-se a ausência de planejamento estratégico de comunicação, fator que dificulta o alinhamento das ações institucionais e a consolidação da identidade organizacional. Além disso, observou-se a ausência de um organograma formal e a baixa disseminação da missão, visão e valores entre os colaboradores.

Os 5 Porquês, apresentados no Quadro 3, permitiram identificar detalhadamente os fatores que originam os principais problemas encontrados, possibilitando a identificação da causa-raiz e a proposição de contramedidas estratégicas.

Quadro 3 - Cinco porquês.

O quê?	1º por quê?	2º por quê?	3º por quê?	4º por quê?	5º por quê?	Contramedida
Comunicação digital pouco fortalecida	Ausência de frequência nas divulgações	Falta de profissional responsável	A gestão prioriza outras demandas	Falta de planejamento	Pouca percepção do impacto estratégico	Estruturar plano de comunicação digital e fortalecer a presença online
Ausência de planejamento estratégico de comunicação	Não há ações organizadas	Falta de definição de objetivos	Ausência de responsável pelo acompanhamento	Pouca integração entre setores	Comunicação tratada de forma informal	Desenvolver planejamento institucional de comunicação

O quê?	1º por quê?	2º por quê?	3º por quê?	4º por quê?	5º por quê?	Contramedida
Ausência de organograma formal	Estrutura não documentada	Funções transmitidas informalmente	Não houve prioridade gerencial	Processos dependem da prática cotidiana	Falta de formalização organizacional	Elaborar e divulgar organograma institucional
Falta de divulgação da missão, visão e valores	Colaboradores desconhecem elementos institucionais	Pouca comunicação interna	Ausência de estratégias de integração	Falta de treinamentos periódicos	Inexistência de reforço organizacional	Promover ações internas de disseminação da cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

No Quadro 3, verificaram-se os fatores que contribuem para os problemas centrais identificados, possibilitando compreender suas causas e estruturar contramedidas voltadas ao fortalecimento organizacional. Dessa forma, foram propostas ações estratégicas direcionadas à melhoria da comunicação, ao fortalecimento institucional, à organização estrutural e à ampliação da competitividade da empresa, contribuindo para sua expansão e consolidação no mercado.

Planejamento da Proposta

O Quadro 4 ilustra o 5W2H elaborado com o objetivo de apresentar um plano de ação voltado à solução das principais problemáticas identificadas na Loppiano Pizza, conforme os resultados obtidos nas ferramentas SWOT, GUT e 5 Porquês. A aplicação dessa metodologia busca auxiliar a organização no desenvolvimento de ações estratégicas capazes de fortalecer a comunicação institucional, melhorar os processos internos e ampliar sua competitividade no mercado.

O 5W2H é uma ferramenta amplamente utilizada na gestão empresarial, pois permite organizar e estruturar ações de maneira clara e objetiva, respondendo a questões fundamentais sobre o que será realizado, por que, por quem, quando, onde, como e quanto custará cada ação planejada.

Quadro 4 - 5W2H.

O quê?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Fortalecer a comunicação digital da empresa	Para ampliar a divulgação da marca, melhorar o relacionamento com os clientes e aumentar o alcance nas redes sociais	Profissional de marketing ou empresa especializada	Início: 01/08/2026 Fim: contínuo	Própria empresa	Desenvolvendo publicações periódicas, campanhas digitais e interação com o público	R\$ 1.500,00
Desenvolver planejamento estratégico de comunicação	Para organizar as ações institucionais e fortalecer a identidade organizacional	Gestão administrativa e setor de marketing	Início: 01/08/2026 Fim: 30/09/2026	Própria empresa	Elaborando cronograma de ações, objetivos e estratégias de comunicação	R\$ 1.000,00

O quê?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Identificar o perfil do público-alvo e direcionar estratégias de marketing	Para melhorar a segmentação das ações promocionais e aumentar o engajamento dos clientes	Profissional de marketing	Início: 01/08/2026 Fim: contínuo	Própria empresa e redes sociais	Analisando dados de clientes, comportamento de consumo e preferências do público	R\$ 1.200,00

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

RESULTADOS ESPERADOS

Com a implementação das propostas apresentadas para a Loppiano Pizza, espera-se fortalecer a comunicação organizacional, melhorar os processos internos e ampliar a visibilidade da empresa no mercado gastronômico de Manaus. As ações voltadas à comunicação digital poderão aumentar o engajamento nas redes sociais, fortalecer o relacionamento com os clientes, ampliar o alcance da marca e contribuir para a fidelização e captação de novos consumidores. Além disso, a divulgação mais efetiva da missão, visão e valores organizacionais tende a promover maior alinhamento entre os colaboradores e os objetivos institucionais da empresa.

Espera-se ainda que a aplicação das ferramentas gerenciais contribua para uma gestão mais estratégica e eficiente, possibilitando a identificação e priorização de problemas organizacionais, bem como a implementação de ações corretivas mais assertivas. Dessa forma, a empresa poderá alcançar melhorias na comunicação interna, maior integração entre os setores, fortalecimento da cultura organizacional e ampliação de sua competitividade, consolidando-se ainda mais como referência no setor alimentício da cidade de Manaus.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna mostrou-se um elemento essencial para o funcionamento eficiente da Loppiano Pizza, especialmente em razão do dinamismo das atividades desenvolvidas no setor alimentício e da necessidade constante de interação entre os colaboradores. Durante a realização da pesquisa, verificou-se que a ausência de um modelo estruturado de comunicação interna gerava dificuldades relacionadas ao fluxo de informações, retrabalho, falhas na integração entre setores e impactos no atendimento ao cliente. Diante desse cenário, o estudo buscou responder à seguinte questão norteadora: de que maneira a comunicação interna poderia ser reformulada na Loppiano Pizza para torná-la mais eficiente e promover maior engajamento organizacional? Para isso, o objetivo geral consistiu em propor melhorias para a comunicação interna da empresa, enquanto os objetivos específicos envolveram identificar os principais entraves comunicacionais, compreender as necessidades dos colaboradores e sugerir estratégias adequadas à realidade organizacional.

Com base nas análises realizadas, concluiu-se que os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que foi possível identificar fragilidades na comunicação institucional e desenvolver propostas estratégicas voltadas ao fortalecimento dos processos comunicacionais da empresa. As ferramentas gerenciais aplicadas contribuíram para a identificação dos problemas prioritários e para a elaboração de ações voltadas à melhoria da comunicação interna, da integração entre setores e do alinhamento organizacional. Dessa forma, verificou-se que a reformulação da comunicação interna pode favorecer o engajamento dos colaboradores, a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados pela empresa. Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a análise da comunicação organizacional em empresas do setor alimentício, especialmente quanto aos impactos das ferramentas digitais e das estratégias de engajamento no desempenho e na competitividade das organizações.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é comunicação?** 33. ed. São Paulo: Brasiliense, 2019.
- GIRARDI, Ilza Maria Tourinho; GIRARDI, Caroline. **Comunicação e linguagem nas organizações**. Porto Alegre: Sulina, 2020.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2016.
- MARSHALL JUNIOR, Isnard *et al.* **Gestão da qualidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- MARTINS, M. **Aplicação do método 5W2H em uma microempresa de artefatos têxteis**. 2017. 39 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017.
- PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 15. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- RUÃO, Teresa. **A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional**. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, 2016.
- SILVA, José Carlos da. **Comunicação organizacional: teoria e prática nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2020.
- SILVA, José Carlos da. **Gestão da qualidade e ferramentas gerenciais aplicadas às organizações**. São Paulo: Atlas, 2019.

APÊNDICE



INSTITUTO METROPOLITANO DE ENSINO
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - EAD

AUTORIZAÇÃO PARA USO DO NOME DA EMPRESA

NOME DA EMPRESA: LOPIANNO PIZZA

Prezado (a) Senhor (a): Rogério Armando Parente de Faria e Cunha

Por meio deste, viemos respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo:

Nome: Tayna da Silva Oliveira Matrícula: 0196227

Possa(m) realizar a pesquisa com o intuito de subsidiar seu Projeto de Intervenção, salientando que os discentes encaminhados estão devidamente matriculados no Curso de Administração desta instituição de ensino. Asseguramos que o nome da empresa não será revelado na publicação das informações, caso a empresa faça a opção pelo anonimato.

Antecipadamente, agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nossos alunos, visto que, o objetivo desta Instituição é formar profissionais competentes e que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

() Com anonimato (x) Sem anonimato

Manaus, 23 / 03 / 2025



Coord. Gestão e Registros -
EAD
Tayna da Silva Oliveira



Unidade Concedente
(Carimbo e Assinatura)



Fragilidades Organizacionais e Estratégias de Expansão: Um Estudo de Caso da Empresa Sabores de Autazes

Organizational Weaknesses and Expansion Strategies: A Case Study of Sabores de Autazes

Alana da Costa Passos

Graduanda da disciplina de Prática II

Rainah Silva Pessoa Melo

Docente da disciplina de Práticas II – Orientadora dos trabalhos.

Resumo: Contexto: A expansão dos canais de vendas constitui elemento estratégico para o fortalecimento e crescimento de microempresas, especialmente no setor alimentício regional. No caso da empresa Sabores de Autazes, localizada no município de Autazes-AM. Pergunta Problema: De que forma a criação de uma loja física e a diversificação dos canais de vendas podem reduzir a dependência logística e contribuir para o crescimento da empresa Sabores de Autazes? Objetivo geral: Consistiu em analisar como a ausência de loja física e a limitação de canais de vendas influenciam o desempenho organizacional da empresa, propondo estratégias que promovam crescimento e competitividade. Metodologia: é uma pesquisa qualitativa e exploratória, estruturada como estudo de caso, com aplicação das ferramentas administrativas SWOT, GUT e 5W2H, além da coleta de dados por meio de questionário aplicado à gestora da empresa. Principais resultados: Embora a empresa apresente pontos fortes como a qualidade dos produtos artesanais e o relacionamento direto com os clientes, suas fragilidades ampliam os riscos financeiros e operacionais. A análise demonstrou que a diversificação de canais de vendas, o investimento em marketing digital e a criação de loja física são estratégias essenciais para ampliar o alcance comercial e estabilizar a receita. Conclusões: é necessária a adoção de estratégias de expansão para reduzir vulnerabilidades logísticas e fortalecer a competitividade da Sabores de Autazes no mercado regional.

Palavras-chave: fragilidades organizacionais; canais de vendas; competitividade regional.

Abstract: Context: The expansion of sales channels is a strategic factor for strengthening and growing microenterprises, particularly in the regional food sector. This study focuses on Sabores de Autazes, a company located in the municipality of Autazes, Amazonas, Brazil. Research Question: How can the establishment of a physical store and the diversification of sales channels reduce logistical dependence and contribute to the growth of Sabores de Autazes? Objective: The study aims to analyze how the absence of a physical store and the limited availability of sales channels affect the company's organizational performance, while proposing strategies to promote growth and competitiveness. Methodology: This research adopts a qualitative and exploratory approach, structured as a case study. Administrative tools, including SWOT analysis, the GUT Matrix, and the 5W2H framework, were applied, and data were collected through a questionnaire administered to the company's manager. Main Results: Although the company demonstrates strengths such as the high quality of its artisanal products and strong direct relationships with customers, its organizational weaknesses increase financial and operational risks. The analysis indicates that diversifying sales channels, investing in digital marketing, and establishing a physical store are essential strategies for expanding market reach and stabilizing revenue. Conclusions: The adoption

of expansion strategies is necessary to reduce logistical vulnerabilities and strengthen the competitiveness of Sabores de Autazes in the regional market.

Keywords: organizational weaknesses; sales channels; regional competitiveness.

INTRODUÇÃO

A expansão dos meios de comercialização constitui elemento estratégico central para o crescimento e estabilidade de micro e pequenas empresas. Em um contexto competitivo, a diversificação dos meios de comercialização amplia a projeção e promove a estabilização de marcas regionais. As novas dinâmicas de consumo e o avanço das tecnologias digitais transformaram as relações comerciais, exigindo das empresas capacidade de adaptação e integração entre canais físicos e virtuais (Stahl, 2024). Nesse cenário, a utilização das plataformas digitais de comércio tornou-se uma alternativa, permitindo vendas online.

A empresa Sabores de Autazes, situada no município, apresenta limitações estruturais que dificultam seu crescimento e reduzem o alcance no mercado regional. A ausência do estabelecimento local é um fator que restringe a projeção da marca e impede o contato direto com o público consumidor, além da dependência de um entregador, isso gera fragilidade logística e compromete o agrado dos clientes. Diante disso, a investigação pretende identificar de que modo o uso integrado de canais presenciais e virtuais pode ampliar a fidelização de clientes e fortalecer a sustentabilidade econômica do empreendimento?

Apesquisa justifica-se pela necessidade de analisar os impactos da inexistência de loja física e da limitação de canais de vendas no desempenho da empresa, identificando alternativas que reduzam vulnerabilidades logísticas e ampliem o alcance comercial. A análise contribui para o desenvolvimento de estratégias voltadas ao fortalecimento da competitividade no setor alimentício regional, além de oferecer subsídios para microempresas amazônicas que enfrentam desafios semelhantes.

O objetivo geral consiste em analisar como a ausência de loja física e a limitação de canais de vendas influenciam o desempenho organizacional da empresa Sabores de Autazes, propondo estratégias que promovam crescimento e competitividade. Especificamente, busca-se compreender a importância da diversificação de canais de vendas, aplicar ferramentas administrativas como SWOT, GUT e 5W2H para identificar fragilidades e oportunidades, e desenvolver estratégias voltadas à criação de loja física e ampliação da comercialização.

Este estudo foi dividido em três partes: a primeira apresenta a fundamentação teórica, abordando conceitos, importância e ferramentas relacionadas à gestão empresarial e à expansão de canais de vendas; a segunda descreve a metodologia utilizada e a caracterização da empresa; e a terceira apresenta os resultados, discussão e propostas de solução para as fragilidades identificadas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estratégias para Crescimento Empresarial

As estratégias empresariais constituem métodos abrangentes elaborados para conduzir a organização ao alcance de objetivos e metas previamente definidos. Representam um conjunto de meios aplicados para atingir resultados específicos em determinado período, estruturando um plano de ação que orienta as decisões corporativas e direciona esforços institucionais rumo ao êxito planejado (Vasconcellos; Vasconcellos, 2020).

A formulação estratégica requer coerência entre objetivos, recursos e capacidades internas, garantindo a viabilidade das metas propostas. O processo envolve a identificação de fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional e a definição de prioridades que orientam a tomada de decisão. A integração entre análise, planejamento e execução constitui elemento determinante para o êxito das estratégias. Da articulação resulta a base para o desenvolvimento das ações estratégicas da organização.

Segundo Romani-Dias *et al.* (2022), as estratégias expressam os caminhos delineados para deslocar a empresa da condição atual em direção a um patamar estratégico superior, fundamentando-se na análise das oportunidades e ameaças do ambiente organizacional. A materialização das diretrizes ocorre por meio das ações estratégicas, que determinam o modo de execução, os recursos empregados e os projetos necessários à efetivação do plano corporativo.

A implementação das estratégias corporativas depende da clareza dos objetivos e da escolha adequada dos métodos de execução. A definição de metas realistas e a seleção de instrumentos analíticos apropriados favorecem a coerência entre planejamento e prática. A interação entre a análise ambiental e a definição de políticas internas possibilita o alinhamento das ações com os propósitos institucionais. O equilíbrio sustenta a transição entre a formulação e a consolidação das estratégias organizacionais.

Para Moreira *et al.* (2021), modelos teóricos amplamente aceitos no campo da administração como os de crescimento, genérico e competitivo estruturam o processo de formulação estratégica, permitindo a construção de decisões integradas e coerentes com a realidade institucional. A aplicação combinada dos modelos contribui para a formação de um sistema decisório abrangente, capaz de orientar a organização na elaboração de um planejamento estratégico consistente e ajustado às dinâmicas de mercado.

A consolidação das estratégias organizacionais exige a integração entre análise teórica e aplicação prática. A conexão permite transformar diretrizes em ações concretas voltadas ao desenvolvimento corporativo. A partir da base, as estratégias de crescimento podem ser estruturadas de forma coerente e sustentável.

Segundo Mascarenhas e Motta (2024), a estratégia voltada ao crescimento tem como propósito identificar as trajetórias adequadas para a expansão empresarial,

considerando mercados e produtos em fase inicial ou consolidada, bem como as possibilidades de integração vertical e horizontal.

O processo exige reflexão contínua sobre as potencialidades internas, as fragilidades detectadas e as condições externas, ajustando-se às variações econômicas, tecnológicas e competitivas do ambiente.

No dizer de Gimenez (2022), o enfoque genérico das estratégias fundamenta-se na criação de valor e na manutenção de vantagem competitiva mediante diferenciação. A finalidade principal consiste em determinar o posicionamento mais rentável e sustentável para a organização dentro de seu setor de atuação, utilizando recursos capazes de assegurar reconhecimento e preferência do público-alvo diante da concorrência.

A consolidação da vantagem competitiva requer coerência entre o posicionamento definido e as práticas operacionais adotadas. A relação fortalece a capacidade organizacional de responder às exigências do mercado. O equilíbrio entre estratégia e execução sustenta a continuidade dos resultados planejados.

No que tange a Oliveira e Santos (2022), a eficiência das estratégias empresariais está associada ao alinhamento entre as necessidades do mercado e os recursos disponíveis na organização. A obtenção de êxito depende da habilidade institucional em compreender as demandas dos consumidores e utilizar adequadamente seus recursos produtivos e operacionais. Quando inexistem condições favoráveis à execução, as metas deixam de produzir resultados efetivos, comprometendo o desempenho econômico e a credibilidade institucional.

De acordo com Costa (2023), o delineamento estratégico define a direção organizacional e os resultados a serem conquistados, abarcando também o aspecto financeiro. Os objetivos corporativos expressam-se em indicadores que refletem a situação desejada pela administração em determinado horizonte temporal, traduzindo as metas em termos de crescimento, rentabilidade e sustentabilidade.

A definição de estratégias eficazes requer a conversão das metas em parâmetros mensuráveis que orientem a tomada de decisão. A transformação permite acompanhar o desempenho e ajustar as ações conforme as condições do mercado. Dessa forma, o planejamento torna-se instrumento de controle e direcionamento organizacional.

Para Silva *et al.* (2022), o planejamento estratégico compreende a integração das estratégias empresariais em níveis distintos de alcance temporal. As metas de curto, médio e longo prazo articulam-se de forma hierarquizada, originando estratégias corporativas que se desdobram em objetivos operacionais específicos. A estrutura assegura coerência entre as áreas funcionais, unificando esforços em torno de propósitos comuns e possibilitando a consolidação dos resultados esperados pela alta gestão.

Em síntese, as estratégias empresariais constituem instrumentos fundamentais para a coordenação das ações institucionais, estabelecendo a base sobre a qual se assentam as decisões e os investimentos que sustentam o desenvolvimento organizacional. A clareza na definição de metas, a integração entre setores e a

adequação dos recursos disponíveis tornam-se elementos determinantes para a efetividade do planejamento e para a manutenção da competitividade no ambiente econômico contemporâneo.

Canais de Vendas

Os canais de vendas configuram-se como estruturas estratégicas que estabelecem vínculo entre empresas e consumidores, assegurando o fluxo constante de produtos, informações e transações. A definição adequada dos canais depende de variáveis como preço, prazo de entrega, confiança e usabilidade, fatores que exercem influência direta sobre a decisão de compra (Batista; Botelho, 2020).

Nesse contexto, a gestão dos canais de vendas assume função estratégica ao integrar objetivos corporativos e demandas do mercado. A estruturação adequada dos meios define o alcance competitivo das organizações e influencia o posicionamento diante dos consumidores. Assim, a eficiência operacional e a coerência nas estratégias de distribuição tornam-se elementos determinantes para a sustentabilidade empresarial.

De acordo com Klein *et al.* (2022), os canais de vendas exercem papel relevante no fortalecimento da atuação organizacional em contextos de elevada competitividade. A importância das estruturas amplia-se quando as empresas enfrentam obstáculos para consolidar vantagem competitiva duradoura, resultantes da complexidade que envolve a formulação e execução de estratégias voltadas à distribuição de produtos e serviços.

A consolidação de canais eficazes requer planejamento estratégico que una capacidade operacional e visão de mercado. A integração possibilita a criação de sistemas de distribuição sustentáveis, capazes de gerar valor e fortalecer a presença institucional. Os canais transformam-se em instrumentos de diferenciação e vantagem competitiva.

Para Robaski *et al.* (2020), os canais possuem elevado potencial para gerar vantagem competitiva, por se constituírem em estratégias de longo prazo, de difícil reprodução, estruturadas por meio de organizações e indivíduos responsáveis pela aplicação, cujo êxito depende da eficiência das relações estabelecidas entre pessoas e instituições.

A efetividade dos canais de vendas está diretamente relacionada à capacidade de gestão e à articulação entre os agentes envolvidos no processo. A administração eficiente dos mecanismos demanda análise criteriosa, planejamento contínuo e adaptação às condições do mercado. Assim, a coordenação entre estratégia e execução torna-se fator decisivo para o desempenho organizacional.

Na perspectiva de Martins e Patah (2022), a seleção de canais de vendas adequados e a gestão correspondente exigem dedicação e criatividade do gestor, configurando atividade de valor estratégico para a consolidação e o sucesso organizacional.

A eficácia dos canais de vendas também depende da compreensão das mudanças que ocorrem no comportamento do consumidor. A adoção de estratégias

inovadoras precisa acompanhar as transformações nas preferências e expectativas do público, alinhando a gestão comercial às novas dinâmicas do mercado. Dessa forma, a interação entre planejamento estratégico e comportamento de consumo define a competitividade das empresas.

Do ponto de vista de Rezende *et al.* (2020), a transformação no comportamento do consumidor representa um fator decisivo para a evolução do varejo.

Os compradores passaram a exigir maior interatividade e personalização nas relações de consumo, o que impulsionou as lojas físicas a adotar estratégias integradas voltadas à oferta de experiências de compra diferenciadas. As organizações que não incorporam inovações em produtos e processos tendem a perder espaço para concorrentes alinhados às exigências do ambiente digital.

As transformações no comportamento de consumo impulsionaram uma reestruturação significativa no varejo, exigindo adaptação dos modelos de negócio. A incorporação de recursos tecnológicos e o fortalecimento da presença digital tornaram-se caminhos para atender às novas demandas do mercado. Assim, o varejo físico precisou redefinir seu papel dentro de um cenário cada vez mais orientado por experiências híbridas de compra.

Rams *et al.* (2024) observam que o varejo físico tradicional passou por alterações profundas nos anos recentes, decorrentes das transformações no perfil do consumidor e do avanço tecnológico. O surgimento de ambientes virtuais e plataformas digitais ampliou as possibilidades de contato entre organizações e público, convertendo as lojas físicas em uma das opções disponíveis para aquisição de bens.

A crescente digitalização do mercado consolidou a integração entre o varejo físico e o virtual, redefinindo as estratégias de relacionamento com o consumidor. As empresas passaram a adotar modelos híbridos que unem presença online e atendimento presencial, buscando atender diferentes perfis de compra. A convergência fortalece a competitividade e amplia as possibilidades de alcance comercial.

Como descrito por Lima *et al.* (2025), o varejo físico tradicional sofreu transformações expressivas nos últimos anos, impulsionado pelas mudanças no comportamento do consumidor e pelo desenvolvimento tecnológico. A expansão da internet e das plataformas digitais proporcionou novas formas de interação entre empresas e consumidores, tornando os estabelecimentos físicos apenas uma alternativa de acesso aos produtos.

A adaptação do varejo às novas dinâmicas de consumo exige mais do que presença digital; requer capacidade de inovação e reinvenção constante. A incorporação de tecnologias deve ser acompanhada por mudanças estruturais e conceituais que promovam experiências de compra diferenciadas. Nesse cenário, a inovação torna-se elemento essencial para garantir competitividade e sustentabilidade do mercado em transformação.

Em deferimento a Reginaldo e Castelo (2023), reconhece-se que a inovação contínua representa um desafio constante para o setor varejista diante da rápida

transformação tecnológica. Torna-se indispensável que os estabelecimentos comerciais atualizem as práticas para acompanhar as tendências do mercado, incorporando recursos tecnológicos voltados à criação de experiências de compra mais interativas e personalizadas.

O conceito de inovação ultrapassa a simples adoção de ferramentas digitais, exigindo a reformulação integral da estrutura e da proposta conceitual dos ambientes de venda. Os espaços tradicionais, marcados pela rigidez estética e funcional, perderam a capacidade de atrair consumidores, que valorizam vivências mais dinâmicas e imersivas nas interações comerciais.

Em suma, os canais de vendas configuram-se como pilares fundamentais para a integração entre estratégias empresariais e comportamento do consumidor. A digitalização e a inovação transformaram as formas de compra, exigindo das organizações flexibilidade e capacidade de adaptação. Assim, o sucesso competitivo depende da eficiência na gestão dos canais e da criação de experiências de consumo conectadas às demandas do mercado contemporâneo.

METODOLOGIA

O estudo, quanto à sua abordagem, é uma pesquisa qualitativa. De acordo com Sampaio (2022), a pesquisa qualitativa define-se pelo estudo dos fenômenos em seu contexto natural, buscando compreender a relação estabelecida entre o objeto de investigação e o pesquisador. O método proposto possibilita interpretar de modo integrado os fatores que compõem a realidade examinada, contribuindo para a identificação da dinâmica presente no fenômeno analisado

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário direcionado à gestora da empresa, associada à análise SWOT e às ferramentas Matriz GUT e 5W2H, que auxiliarão na identificação de pontos críticos e na formulação de planos de ação. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), o questionário constitui um conjunto estruturado de perguntas destinadas à obtenção de informações escritas por parte do participante da pesquisa. Segundo Filho *et al.* (201), a análise SWOT é uma ferramenta frequentemente empregada em diversos setores empresariais para auxiliar na tomada de decisões estratégicas. Com base nas informações disponíveis sobre a realidade da organização, o planejamento estratégico é incorporado e atua como uma ferramenta precisa para avaliar ações futuras relacionadas aos negócios, posicionamento de mercado, concorrência e parcerias, auxiliando na continuidade e crescimento das operações.

Caracterização do Objeto de Pesquisa

A empresa Sabores de Autazes foi criada em fevereiro de 2020 por Andreza da Costa Passos, empreendedora que transformou a vivência familiar e as origens no interior do município de Autazes em oportunidade de negócio. A fundadora cresceu em região reconhecida pela tradição na produção de laticínios e pela força

da agricultura familiar, fato que despertou o interesse em valorizar a cultura local e instituir empreendimento voltado à comercialização de produtos regionais.

A partir desse propósito, iniciou a produção e venda de derivados do leite, como queijo coalho, doce de leite, manteiga de garrafa, manteiga batida, iogurte e qualhada, incorporando produtos amazônicos, como doce de cupuaçu com castanha e geleia de pimenta.

Sem ponto comercial físico, a empreendedora estruturou o negócio em formato virtual, utilizando Instagram e WhatsApp como canais de venda e comunicação com o público consumidor. A operação ocorre com apoio de familiares que atuam como fornecedores de matéria-prima, reforçando o vínculo com a pecuária e a agricultura regional.

A empresa consolidou presença no mercado local pela autenticidade dos produtos e pela valorização da produção artesanal. A estrutura digital implantada possibilitou alcançar diferentes perfis de consumidores e ampliar o crescimento da marca no setor alimentício do Amazonas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados do estudo mostraram que a empresa Sabores de Autazes possui pontos fortes significativos, como a qualidade dos produtos artesanais e a interação direta com os clientes. No entanto, também existem fragilidades que afetam seu desempenho, como a falta de uma loja física, a restrição dos canais de vendas e a dependência de um número reduzido de fornecedores. A análise interna e externa, conduzida por meio da matriz SWOT, possibilitou a comparação dos dados coletados com a literatura existente, corroborando que essas limitações aumentam os riscos operacionais e comprometem a competitividade.

A análise dos resultados em relação a estudos anteriores indicou que os objetivos do estudo foram atingidos, pois foi possível entender como a ausência de infraestrutura física e de canais diversificados afeta negativamente o desempenho da organização. Ademais, o uso das ferramentas administrativas SWOT, GUT e 5W2H permitiu a elaboração de diagnósticos e planos de ação focados na abertura de uma loja física, ampliação dos canais de venda e reforço da presença online. Assim, o estudo contribui para o avanço científico ao mostrar a utilidade das ferramentas de gestão em microempresas locais, fornecendo apoio para futuras pesquisas sobre estratégias de crescimento e competitividade no setor alimentício da Amazônia.

Planejamento da Proposta

A ferramenta 5W2H foi utilizada para estruturar o planejamento estratégico da empresa Sabores de Autazes, organizando as ações de maneira clara e objetiva e possibilitando a conversão dos resultados da análise em propostas práticas de intervenção. Essa abordagem permite especificar o que será realizado, por que, onde, quando, quem será responsável, como será executado e qual o custo estimado, assegurando maior exatidão na execução das estratégias. A seguir,

apresenta-se o quadro elaborado com base nas vulnerabilidades detectadas e nas possibilidades de crescimento da empresa.

Quadro 1 - 5W2H – Planejamento da Proposta.

Elemento	Descrição
What (O que será feito)	Criação de loja física; diversificação dos canais de vendas (marketplaces e redes sociais); investimento em marketing digital e site institucional.
Why (Por que será feito)	Para reduzir dependência de fornecedores e entregadores, ampliar alcance comercial, estabilizar receita e fortalecer a competitividade regional.
Where (Onde será feito)	Município de Autazes, com loja física em área estratégica e presença digital em plataformas como iFood, Mercado Livre e redes sociais.
When (Quando será feito)	Implementação prevista em até 12 meses, com etapas de curto prazo (marketing digital), médio prazo (parcerias e fornecedores) e longo prazo (loja física).
Who (Quem fará)	Gestora da empresa, equipe administrativa e parceiros externos (fornecedores, profissionais de marketing e logística).
How (Como será feito)	Aplicação das ferramentas SWOT, GUT e 5W2H para diagnóstico e planejamento; contratação de serviços digitais; negociação com fornecedores; definição de cronograma de implantação da loja física.
How much (Quanto custará)	Investimento inicial estimado em marketing digital e site (~R\$ 5.000,00), seguido de custos estruturais para abertura da loja física (~R\$ 30.000,00), com possibilidade de financiamento ou parcerias.

Fonte: autoria proposto (2026).

A utilização do 5W2H permitiu converter os resultados da análise em planos de ação efetivos, focados na abertura de uma loja física, ampliação dos canais de venda e fortalecimento da presença online. Com essa organização, a empresa consegue ver etapas, responsabilidades e recursos necessários, diminuindo riscos e aumentando a viabilidade das propostas. Dessa forma, a Sabores de Autazes poderá superar suas fragilidades organizacionais e estabelecer estratégias de crescimento sustentável, aumentando sua competitividade no mercado regional e reforçando sua presença no setor alimentício.

RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados previstos para este estudo buscam demonstrar os efeitos da inexistência de loja física e da limitação de canais de vendas sobre o desempenho organizacional da Sabores de Autazes. Pretende-se compreender de que modo a diversificação dos meios de comercialização pode ampliar o alcance da empresa e consolidar sua atuação no mercado regional. A utilização das ferramentas SWOT, Matriz GUT e 5W2H permitirá identificar fragilidades, potencialidades, ameaças e oportunidades relacionadas à estrutura e à logística empresarial.

O estudo propõe a formulação de estratégias voltadas à criação de um espaço físico de vendas e à incorporação de novos canais digitais, favorecendo maior integração operacional. Espera-se que os resultados contribuam para o aperfeiçoamento da gestão administrativa, o fortalecimento da competitividade e

o desenvolvimento sustentável da organização no contexto do setor alimentício regional

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo examinou as vulnerabilidades organizacionais da empresa Sabores de Autazes, enfatizando particularmente a falta de uma loja física e a restrição dos canais de venda como elementos que afetam seu desempenho e competitividade no setor alimentício regional. Com uma abordagem qualitativa e exploratória, a pesquisa foi conduzida como um estudo de caso, o que possibilitou uma compreensão mais profunda dos obstáculos que a organização enfrenta.

O objetivo geral foi examinar como a falta de loja física e a restrição dos canais de venda afetam o desempenho da empresa, ao passo que os objetivos específicos se concentraram em identificar pontos fracos, utilizar ferramentas de gestão e sugerir estratégias de crescimento. A questão central da pesquisa “De que forma a ausência de loja física e a limitação de canais de vendas impactam o desempenho organizacional da Sabores de Autazes?” foi respondida ao mostrar que essas restrições diminuem o alcance comercial, aumentam os riscos operacionais e complicam a consolidação da marca no mercado regional.

Os resultados mostraram que os objetivos foram atingidos, pois a utilização das ferramentas SWOT, GUT e 5W2H permitiu a identificação de pontos críticos e a elaboração de planos de ação para o fortalecimento institucional. A abertura de uma loja física, a diversificação dos canais de venda e o investimento em marketing digital se apresentam como estratégias fundamentais para aumentar a competitividade e assegurar a sustentabilidade do negócio.

Portanto, é evidente que o planejamento estratégico e a inovação são essenciais para superar as fragilidades identificadas e fomentar o crescimento da Sabores de Autazes.

É aconselhável que pesquisas futuras aprofundem a análise do efeito da digitalização no setor alimentício regional e realizem comparações com outras microempresas da Amazônia para expandir o conhecimento científico e fornecer apoio para o fortalecimento de negócios locais.

REFERÊNCIAS

BATISTA, J.; BOTELHO, R. Canais de vendas e comportamento do consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 45-60, 2020.

COSTA, M. Planejamento estratégico e indicadores de desempenho. **Revista Brasileira de Gestão Empresarial**, v. 15, n. 2, p. 77-92, 2023.

FILHO, Oswaldo Maceron; ARAUJO, Elvira Aparecida Simões de; QUINTAIROS, Paulo Cesar Ribeiro. **A análise SWOT e sua relevância para o planejamento**

estratégico. Disponível em: <https://unitau.br/files/arquivos/category_154/MCH0396_1427385441.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2026.

GIMENEZ, A. Estratégias genéricas e vantagem competitiva. **Revista de Administração e Negócios**, v. 19, n. 1, p. 101-115, 2022.

KLEIN, L.; SILVA, P.; ALMEIDA, R. Canais de vendas e competitividade organizacional. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 30, n. 4, p. 233-248, 2022.

LIMA, F.; SOUZA, T.; PEREIRA, H. Transformações no varejo físico e digital. **Revista de Marketing e Consumo**, v. 12, n. 1, p. 55-70, 2025.

MASCARENHAS, J.; MOTTA, R. Estratégias de crescimento empresarial. **Revista de Administração Estratégica**, v. 28, n. 2, p. 89-104, 2024.

MARTINS, D.; PATAH, L. Gestão de canais de vendas e inovação. **Revista de Gestão e Negócios**, v. 17, n. 3, p. 144-160, 2022.

MOREIRA, A.; SANTOS, V.; OLIVEIRA, C. Modelos estratégicos de crescimento e competitividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 2, p. 201-218, 2021.

OLIVEIRA, J.; SANTOS, M. Eficiência estratégica e alinhamento organizacional. **Revista de Administração e Planejamento**, v. 20, n. 3, p. 67-82, 2022.

RAMS, P.; FERREIRA, L.; BARROS, M. Varejo físico e digital: integração e competitividade. **Revista de Estudos de Consumo**, v. 14, n. 2, p. 99-115, 2024.

REGINALDO, A.; CASTELO, B. Inovação contínua no varejo. **Revista de Administração e Inovação**, v. 21, n. 1, p. 33-48, 2023.

REZENDE, S.; CARVALHO, P.; LOPES, R. Transformações no comportamento do consumidor e evolução do varejo. **Revista de Marketing e Estratégia**, v. 18, n. 4, p. 211-227, 2020.

ROMANI-DIAS, M.; FERREIRA, J.; ALVES, P. Estratégias empresariais e ambiente competitivo. **Revista de Administração e Negócios**, v. 27, n. 1, p. 55-70, 2022.

SILVA, R.; MENDES, T.; SOUZA, L. Planejamento estratégico e metas corporativas. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 23, n. 2, p. 88-102, 2022.

VASCONCELLOS, A.; VASCONCELLOS, B. Estratégias empresariais e planejamento corporativo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 1, p. 12-28, 2020.



Implementação de Visibilidade Digital e Aumento na Fidelização de Clientes na Empresa Paiva e Paiva Ltda

Implementation of Digital Visibility and Increase in Customer Loyalty at Paiva E Paiva Ltda

João Pedro Santoro Paiva

Centro Universitário Ceuni Famerio

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Centro Universitário Ceuni Famerio

Resumo: Com o avanço das tecnologias digitais e a consolidação das redes sociais como ambientes de negociação, empresas de pequeno porte enfrentam o desafio de adaptar suas estratégias de comunicação e relacionamento para manter competitividade no mercado. Nesse contexto, a empresa Paiva e Paiva Ltda., atuante no segmento de refrigeração em Manaus-AM, apresenta déficit em sua presença digital e dificuldades na conversão de cotações em vendas, o que compromete sua visibilidade frente aos concorrentes. Diante disso, surge a seguinte questão norteadora: de que forma a fidelização de novos clientes, aliada a uma visibilidade digital com abordagem correta, pode contribuir para a expansão da imagem da empresa dentro do comércio local? O objetivo geral deste trabalho é diagnosticar e apresentar soluções para os problemas e pontos de melhoria decorrentes do déficit digital na empresa Paiva e Paiva Ltda. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza quali-quantitativa, descritiva e exploratória, utilizando como instrumentos de coleta de dados entrevistas semiestruturadas com colaboradores e gestores, formulários digitais aplicados a clientes via Google Forms, além da análise de indicadores das plataformas Meta Ads e Google Ads. A análise SWOT evidenciou como principal fraqueza a baixa propagação da imagem digital da empresa, enquanto os dados coletados indicaram que a grande maioria dos clientes conheceu a empresa por meio de contato físico. Conclui-se que a implementação de estratégias de marketing digital estruturadas, aliadas à capacitação da equipe e ao uso de ferramentas de CRM, representa um caminho viável para ampliar a visibilidade da empresa e fortalecer a fidelização de seus clientes de forma sustentável e competitiva.

Palavras-chave: marketing digital; fidelização de clientes; visibilidade digital; marketing de relacionamento; planejamento estratégico.

Abstract: With the advancement of digital technologies and the consolidation of social media as negotiation environments, small businesses face the challenge of adapting their communication and relationship strategies to maintain competitiveness in the market. In this context, the company Paiva e Paiva Ltda, operating in the refrigeration segment in Manaus-AM, presents a deficit in its digital presence and difficulties in converting quotes into sales, compromising its visibility against competitors. Given this scenario, the following guiding question arises: in what way can customer loyalty, combined with a digital visibility approach, contribute to the expansion of the company's image within the local market? The general objective of this study is to diagnose and present solutions to the problems and areas for improvement arising from the digital deficit at Paiva e Paiva Ltda. The research is characterized as applied, of a qualitative-quantitative, descriptive, and exploratory nature, using as data collection instruments semi-structured interviews with employees and managers, digital forms

applied to customers via Google Forms, as well as the analysis of performance indicators from the Meta Ads and Google Ads platforms. The SWOT analysis identified the low propagation of the company's digital image as its main weakness, while the collected data indicated that the vast majority of customers came to know the company through physical contact. It is concluded that the implementation of structured digital marketing strategies, combined with team training and the use of CRM tools, represents a viable path to expand the company's visibility and strengthen customer loyalty sustainably and competitively.

Keywords: digital marketing; customer loyalty; digital visibility; relationship marketing; strategic planning.

INTRODUÇÃO

Com o avanço das tecnologias digitais e a consolidação das redes sociais como espaços de interação e negociação, o ambiente empresarial passou por transformações significativas nas formas de comunicação entre empresas e consumidores. Fatores como comunicação eficiente, imagem de credibilidade, promoções bem estruturadas, atendimento ágil e conteúdos atrativos tornaram-se diferenciais competitivos indispensáveis para empresas que desejam se destacar em mercados cada vez mais dinâmicos e concorridos. Nesse cenário, empresas de pequeno porte que ainda operam predominantemente no modelo tradicional de atendimento presencial encontram dificuldades em acompanhar as demandas do consumidor moderno, que pesquisa, compara e decide por meio do ambiente digital antes mesmo de estabelecer contato direto com o fornecedor.

A empresa Paiva e Paiva Ltda., atuante no segmento de refrigeração predial e industrial em Manaus-AM, apresenta reconhecida tradição no mercado local, herdada de sua antecessora Polar Refrigeração, com décadas de atuação na região Norte do Brasil. No entanto, a análise organizacional realizada por meio da Matriz SWOT evidenciou como principal fraqueza o déficit na área de marketing digital, com baixa propagação da imagem da empresa nas redes sociais e dificuldades na conversão de cotações em vendas efetivas, gerando desvantagem competitiva frente aos seus principais concorrentes. Diante disso, surge a seguinte questão norteadora: de que forma a fidelização de novos clientes, aliada a uma visibilidade digital com abordagem correta, pode contribuir para a expansão da imagem da empresa dentro do comércio local?

A escolha deste tema se justifica pela crescente importância do marketing digital como fator estratégico de competitividade, especialmente para empresas inseridas em mercados regionais com forte presença de concorrentes de atuação nacional. Do ponto de vista profissional, o estudo busca evidenciar como o alinhamento entre práticas de gestão, estratégias de relacionamento com clientes e ferramentas digitais pode garantir não apenas a manutenção, mas também a expansão da empresa frente aos seus concorrentes. Sob uma perspectiva social, a pesquisa contribui para demonstrar como a melhoria no atendimento, a comunicação clara e a oferta de soluções ágeis geram impacto direto na satisfação do consumidor, fortalecendo vínculos de confiança e estimulando relações comerciais mais éticas e sustentáveis.

O objetivo geral deste trabalho é diagnosticar e apresentar soluções para os problemas e pontos de melhoria oriundos do déficit digital na empresa Paiva e Paiva Ltda. Para alcançá-lo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: avaliar as estratégias utilizadas para alcançar o cliente em foco; pontuar os tópicos de problemática nas redes sociais; analisar a extensão da abordagem empresarial no meio digital; e observar o posicionamento utilizado pelos colaboradores durante o contato com o cliente. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza quali-quantitativa, descritiva e exploratória, utilizando entrevistas semiestruturadas com colaboradores e gestores, formulários digitais aplicados a clientes via Google Forms, e análise de indicadores das plataformas Meta Ads e Google Ads como principais instrumentos de coleta e análise de dados.

Este estudo foi dividido em três partes: a primeira parte apresenta o referencial teórico, onde serão abordados os conceitos, a importância e as ferramentas relacionadas ao marketing digital, ao comportamento do consumidor, à experiência do cliente, ao marketing de relacionamento e à fidelização. A segunda parte apresenta a metodologia, com os procedimentos metodológicos adotados e a caracterização do objeto de pesquisa. A terceira parte apresenta a proposta de solução e seu planejamento, com ações estratégicas voltadas à implementação da visibilidade digital e ao fortalecimento da fidelização de clientes na empresa Paiva e Paiva Ltda.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Marketing Digital: Conceito e Evolução

Kotler e Keller (2022) definem o marketing digital como o uso de tecnologias e canais online para criar valor, fortalecer marcas e desenvolver relacionamentos contínuos com o público-alvo, destacando as redes sociais como principais ambientes de interação entre empresas e consumidores.

Compreender o marketing digital apenas como um canal de divulgação representa uma visão limitada de seu potencial. Na prática, ele representa uma mudança estrutural na forma como as organizações se comunicam, migrando de um modelo unilateral e estático para uma abordagem dinâmica, interativa e orientada por dados. Para empresas de pequeno porte, como a Paiva e Paiva Ltda., essa transição é especialmente relevante, pois permite competir com empresas de maior porte a um custo proporcionalmente menor, desde que as estratégias sejam aplicadas de forma planejada e consistente.

Limeira (2019) acrescenta que o marketing digital vai além da simples divulgação de produtos na internet, envolvendo a criação de relacionamentos contínuos com o consumidor, fundamentados na análise de dados e na comunicação personalizada, o que torna a experiência de cada cliente única e direcionada às suas necessidades específicas.

Essa perspectiva reforça a ideia de que o sucesso no ambiente digital não depende apenas da presença nas plataformas, mas da qualidade e da consistência das interações realizadas. Empresas que investem em conteúdo relevante, respondem com agilidade e constroem uma identidade digital sólida tendem a converter mais contatos em clientes efetivos, reduzindo o ciclo de vendas e aumentando o ticket médio ao longo do tempo.

Solomon (2018) pontua que o consumidor moderno pesquisa, compara e avalia informações antes de tomar uma decisão de compra, tornando-se mais crítico e exigente diante das opções disponíveis, o que exige das empresas uma presença digital ativa, informativa e de fácil acesso.

Diante desse comportamento, fica evidente que a ausência ou a baixa qualidade da presença digital de uma empresa representa, na prática, uma barreira invisível entre ela e potenciais clientes. No caso da Paiva e Paiva Ltda., onde a grande maioria dos clientes chega por indicação ou contato físico, investir na construção de uma presença digital estruturada significa abrir um novo canal de aquisição de clientes sem substituir, mas complementando, o modelo de atendimento já consolidado pela empresa.

Experiência do Cliente e Marketing de Relacionamento

Lemon e Verhoef (2016) afirmam que a experiência do cliente resulta da soma de todas as interações vivenciadas durante sua jornada de consumo, abrangendo não apenas o produto adquirido, mas também as emoções, percepções e contatos estabelecidos com a marca ao longo de cada etapa do processo de compra.

Esse entendimento é fundamental para empresas que atuam em segmentos técnicos, como o de refrigeração, onde o atendimento especializado e a resolução eficiente de problemas têm peso decisivo na percepção de valor pelo cliente. Quando a experiência proporcionada supera as expectativas, o cliente não apenas retorna, mas também se torna um promotor espontâneo da marca, recomendando-a em seu círculo de contatos sem qualquer custo para a empresa. Esse efeito, conhecido como marketing boca a boca, é especialmente poderoso em mercados regionais como o amazonense, onde as relações de confiança têm papel central nas decisões comerciais.

Grönroos (2017) defende que o marketing de relacionamento se apoia na construção de confiança e na entrega de valor de forma consistente, para que o cliente se sinta reconhecido e tenha motivos concretos para manter a relação comercial ao longo do tempo, transformando transações pontuais em vínculos duradouros.

A aplicação prática do marketing de relacionamento exige que a empresa conheça profundamente seu público, seus hábitos de compra, suas preferências de comunicação e seus históricos de interação. No contexto da Paiva e Paiva Ltda., que conta com clientes recorrentes de grande porte, como indústrias do Polo Industrial de Manaus e redes de restaurantes, a personalização do atendimento e o acompanhamento pós-venda são elementos que já fazem parte da cultura da

empresa, mas que carecem de sistematização por meio de ferramentas digitais adequadas.

Peppers e Rogers (2016) destacam que as ferramentas de CRM possibilitam ações mais personalizadas e segmentadas, tornando-se uma base prática para estratégias de fidelização ao registrar e organizar informações sobre o comportamento dos consumidores, permitindo que a empresa antecipe necessidades e ofereça soluções antes mesmo que o cliente as solicite.

A adoção de um sistema de CRM representa, portanto, um salto qualitativo na gestão do relacionamento com clientes, especialmente em empresas que ainda dependem de processos manuais ou informais de controle de carteira. Mais do que armazenar dados, essas ferramentas permitem identificar padrões de compra, prever demandas sazonais e criar comunicações direcionadas que fortalecem o vínculo entre empresa e cliente, aumentando as chances de recompra e reduzindo o risco de migração para concorrentes.

Fidelização de Clientes e Ferramentas de Gestão Estratégica

Kumar e Reinartz (2016) enfatizam que clientes fidelizados tendem a gerar maior valor ao longo do tempo, uma vez que sua permanência reduz os custos relacionados à aquisição de novos consumidores e contribui para uma receita mais estável e previsível, além de aumentar a probabilidade de recomendação espontânea da marca.

A fidelização, portanto, não deve ser compreendida como um resultado automático de uma boa venda, mas como o produto de um processo contínuo de construção de valor percebido. Para que isso ocorra de forma sustentável, é necessário que a empresa invista tanto na qualidade dos produtos e serviços oferecidos quanto na consistência do atendimento e na relevância das comunicações realizadas com seus clientes ao longo do tempo. No cenário da Paiva e Paiva Ltda., onde a taxa de retorno dos clientes já é expressiva, estruturar esse processo de fidelização com o apoio de ferramentas digitais representa uma oportunidade concreta de ampliar ainda mais esse indicador.

Chiavenato (2004) defende que o planejamento estratégico é um processo essencial dentro da organização porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas, orientando as decisões empresariais com base em uma visão clara dos objetivos de longo prazo.

Nesse sentido, a Matriz SWOT configura-se como uma das ferramentas de gestão mais utilizadas para o diagnóstico organizacional, pois permite identificar de forma estruturada os pontos fortes e fracos do ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. Aplicada à Paiva e Paiva Ltda., essa análise evidenciou que a empresa possui diferenciais competitivos sólidos, como tempo de mercado, logística eficiente e relacionamento consolidado com clientes de grande porte, mas que ainda carece de uma estratégia digital estruturada para converter esses diferenciais em maior visibilidade e captação de novos clientes.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) propõem que o Marketing 5.0 busca combinar o poder da tecnologia com o toque humano, criando experiências que fidelizam o cliente por meio de conexões mais autênticas e personalizadas, superando a lógica puramente transacional para construir relacionamentos baseados em propósito e identificação com os valores da marca.

Essa abordagem é especialmente pertinente para empresas familiares como a Paiva e Paiva Ltda., cujo histórico e valores institucionais representam um diferencial genuíno em um mercado cada vez mais dominado por grandes redes. Ao comunicar de forma estratégica sua trajetória, seus valores e seu compromisso com o cliente, a empresa tem a oportunidade de construir uma identidade digital que vai além da oferta de produtos, posicionando-se como uma referência de confiança e especialização no segmento de refrigeração na região Norte do Brasil.

Ferramentas de Gestão Estratégica

Chiavenato (2004) defende que o planejamento estratégico é um processo essencial dentro das organizações porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas, orientando as decisões empresariais com base em uma visão estruturada dos objetivos de curto, médio e longo prazo.

Nesse sentido, ferramentas de gestão como a Matriz SWOT tornam-se instrumentos indispensáveis para que empresas de qualquer porte possam realizar um diagnóstico organizacional completo, identificando de forma estruturada seus pontos fortes e fracos no ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. Aplicada à Paiva e Paiva Ltda., essa análise evidenciou que a empresa possui diferenciais competitivos consolidados, como ritmo de mercado, logística eficiente e relacionamento sólido com clientes de grande porte, mas que ainda carece de uma estratégia digital estruturada para converter esses diferenciais em maior visibilidade e captação de novos consumidores.

Kotler e Keller (2022) afirmam que empresas bem-sucedidas são aquelas capazes de identificar seus diferenciais de mercado e direcionar seus esforços para áreas de maior valor percebidas pelo cliente, utilizando ferramentas de análise estratégica para alinhar suas competências internas às demandas e oportunidades do ambiente externo.

Esse entendimento reforça a importância de que o planejamento estratégico não seja tratado como um exercício teórico isolado, mas como um processo contínuo de leitura do mercado e adaptação das práticas organizacionais. Para uma empresa familiar como a Paiva e Paiva Ltda, que carrega décadas de experiência e uma confiança construída na base do relacionamento pessoal, a incorporação de ferramentas de gestão ao cotidiano operacional representa um passo fundamental para preservar esse legado e, ao mesmo tempo, modernizar sua atuação frente a um mercado em constante transformação.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) propõem que o Marketing 5.0 busque combinar o poder da tecnologia com o toque humano, criando experiências que

fidelizam o cliente por meio de conexões mais históricas e personalizadas, superando uma lógica puramente transacional para construir relacionamentos baseados em propósito, dados e identificação com os valores da marca.

Essa perspectiva é especialmente relevante quando aplicada ao contexto de empresas que já possuem uma identidade institucional forte e uma base de clientes fiéis, como é o caso da Paiva e Paiva Ltda. Ao integrar ferramentas digitais de gestão, como plataformas de CRM, sistemas de monitoramento de desempenho via KPIs e recursos de automação de comunicação, a empresa tem a oportunidade de escalar seu modelo de atendimento personalizado sem perder a essência humana que sempre foi seu maior diferencial competitivo. A tecnologia, nesse contexto, não substitui o relacionamento, mas o potencializa, permitindo que a empresa mantenha conexões significativas com um número crescente de clientes de forma eficiente e estruturada.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois, conforme Gil (2019), esse tipo de investigação tem como finalidade gerar conhecimentos direcionados à solução de problemas práticos identificados em contextos reais. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa: qualitativa por buscar interpretar as percepções de consumidores, colaboradores e gestores por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo; e quantitativa por utilizar dados numéricos de desempenho extraídos das plataformas Meta Ads e Google Ads para mensurar o nível de impacto digital da empresa. Quanto aos fins, classifica-se como descritiva e exploratória, uma vez que busca identificar e pontuar as práticas aplicadas pela empresa na esfera digital e aprofundar os questionamentos sobre os efeitos dessas estratégias no relacionamento com os clientes. Segundo Vergara (2022), a utilização conjunta das abordagens qualitativa e quantitativa possibilita um diagnóstico mais completo, combinando a mensuração objetiva dos fenômenos com a interpretação subjetiva dos comportamentos humanos.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram entrevistas semiestruturadas realizadas nas instalações da empresa com gestores e colaboradores ao longo de três meses, além de formulários digitais aplicados a clientes por meio do Google Forms, contendo perguntas sobre satisfação, qualidade do atendimento e canais pelos quais conheceram a empresa. Os dados coletados foram analisados de forma descritiva, com os resultados dos formulários apresentados em gráficos, permitindo uma leitura visual e objetiva das percepções dos clientes. Conforme White (2011), toda ciência começa por alguma pesquisa e toda pesquisa tem seu ponto de partida na mente de quem deseja ampliar conhecimentos, o que reforça a importância de adotar instrumentos metodológicos rigorosos e adequados à realidade investigada. O estudo de caso foi adotado como estratégia de pesquisa, tendo como objeto a empresa Amazon Refrigeração, visando analisar o processo de comunicação digital e sua influência no relacionamento entre empresa e consumidor, bem como sua presença online em relação à concorrência local.

Caracterização do Objeto de Pesquisa

A empresa Paiva e Paiva Ltda., com razão social Amazon Refrigeração, foi fundada no final de 2022 na cidade de Manaus, estado do Amazonas. Trata-se de uma empresa familiar que se encontra na quarta geração de empresários no ramo de refrigeração, constituída a partir das bases da sociedade Paiva e Cia. Ltda., popularmente conhecida como Polar Refrigeração, estabelecimento que, em 56 anos de existência, tornou-se pioneiro no segmento de refrigeração predial na região Norte do Brasil. Fundada originalmente por Francisco Paiva Filho, a empresa chegou ao seu último ciclo sob a gestão de Francisco Paiva Neto, que, junto com sua esposa e filhos, deu origem à Amazon Refrigeração, mantendo os princípios, os valores e parte da equipe que consolidaram o nome da família Paiva no mercado amazonense.

Atualmente, a empresa é comandada por um trio de sócios composto pelo pai e seus dois filhos, seguindo um modelo de hierarquia interna tradicional, porém de forma reduzida, com as decisões centralizadas de acordo com as deliberações do sócio majoritário. O quadro funcional é composto por 9 colaboradores, incluindo os sócios e gestores, distribuídos nas funções de vendedores, estoquistas, setor financeiro e motorista. A empresa opera com carga horária de 8 horas diárias, de segunda a sexta, e aos sábados em horário reduzido, sem encerramento durante o horário do almoço, o que exige rodízio entre os colaboradores para garantir o pleno funcionamento durante todo o expediente. Além da remuneração salarial, os funcionários recebem vale-transporte integral e vale-alimentação durante os dias de trabalho, com exceção dos vendedores, que possuem cargo comissionado.

Classificada como empresa de pequeno porte, a Paiva e Paiva Ltda., registram faturamento anual aproximado de R\$ 1.750.000,00 e está localizada no centro da cidade de Manaus, em uma unidade matriz de três andares, onde o térreo é destinado à loja e os demais pavimentos são utilizados como depósito, estrutura planejada pelo próprio fundador para facilitar o controle de estoque. A empresa atua no comércio de peças e materiais voltados à manutenção predial e industrial, com ênfase em produtos de refrigeração e peças de reposição para eletrodomésticos das marcas Consul e Brastemp, atendendo tanto profissionais especializados quanto consumidores finais em toda a região Norte do país.

Entre seus principais clientes recorrentes estão empresas de grande porte do Polo Industrial de Manaus, como Flextronics, Kawasaki Motores, Panasonic e Foxconn, além de shoppings centers como Millennium Center, Shopping Ponta Negra e Plaza Shopping, e redes de restaurantes como CB Manaus e Grupo Alemã, com mais de 40 filiais. A empresa mantém parcerias estratégicas com fornecedores nacionais como FrioRio, Sesil, Whirlpool, Planeta Água e Emicol, além de fornecedores estaduais como Celta e Globo da Amazônia, garantindo uma grade diversificada de produtos com qualidade e procedência confiáveis. Seus principais diferenciais competitivos são o tempo de mercado, a localização estratégica, a flexibilização nas negociações e a logística diária para entrega em toda a cidade, inclusive no Distrito Industrial de Manaus e nos portos da cidade.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados coletados por meio dos formulários digitais aplicados aos clientes da empresa Paiva e Paiva Ltda revelou informações relevantes sobre o perfil de relacionamento entre a empresa e seu público consumidor. O Gráfico 1, referente à pergunta “Como você nos conheceu?”, indicou que 88,9% dos respondentes conheceram a empresa por meio de indicação de amigos ou contato físico direto, enquanto apenas 11,1% chegaram à empresa por meio de alguma plataforma digital, seja Facebook, Instagram ou Google. Esse dado confirma a hipótese central do estudo de que a empresa possui baixíssima visibilidade no ambiente digital, dependendo quase exclusivamente do relacionamento presencial e do boca a boca para atrair novos clientes.

O Gráfico 2, que avaliou a qualidade do atendimento ao cliente, demonstrou que 66,7% dos respondentes classificaram o atendimento como muito satisfatório e 33,3% como satisfatório, com nenhuma avaliação negativa registrada. Esse resultado evidencia que, apesar do déficit digital identificado, a empresa possui um nível de excelência no atendimento presencial que representa um diferencial competitivo sólido e uma base de confiança já construída com sua clientela. Esse capital relacional, quando aliado a uma estratégia digital bem estruturada, tem potencial significativo para ampliar o alcance da empresa e atrair novos perfis de consumidores que ainda não a conhecem.

O Gráfico 3, por sua vez, questionou se os clientes consideravam realizar novas compras na empresa, e revelou que 88,9% responderam “sim, com certeza” e 11,1% responderam “sim, talvez”, com nenhuma resposta negativa registrada. Esse índice de intenção de recompra extremamente elevado corrobora a percepção de que a fidelização dos clientes ativos da Paiva e Paiva Ltda já ocorre de forma efetiva no ambiente presencial, sustentada pela qualidade dos produtos, pelo atendimento especializado e pelo relacionamento de longa data com sua carteira de clientes. No entanto, a ausência de estratégias digitais estruturadas limita a capacidade da empresa de expandir essa base fiel para novos consumidores que transitam no ambiente online.

As entrevistas semiestruturadas realizadas com colaboradores e gestores reforçaram os achados dos formulários, apontando como problemas estruturais recorrentes a pouca movimentação das redes sociais, a falta de expositores de produtos na loja física e o estacionamento reduzido. Por outro lado, os colaboradores destacaram como principais diferenciais da empresa a fidelidade construída ao longo de décadas no mercado amazonense de refrigeração, os anos de experiência no ramo, a qualidade dos produtos comercializados e a disponibilidade logística para entrega. Para consolidar e aprofundar a leitura desses dados, foram aplicadas quatro ferramentas de gestão estratégica: a Análise SWOT, a Matriz GUT, o Diagrama de Ishikawa e o Princípio de Pareto, cujos resultados são apresentados a seguir.

Análise SWOT da Empresa Amazon Refrigeração

	Positivo	Negativo
Interno	Forças <ul style="list-style-type: none"> • Tempo de mercado • Localização estratégica • Flexibilização em negociações • Logística eficiente 	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> • Preço médio/alto • Estoque limitado • Estacionamento reduzido • Déficit digital
Externo	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do meio digital • Parcerias com fornecedores estratégicos 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência local com preços menores • Limitação operacional

Fonte: Imagem criada por IA.

A Análise SWOT consolidou os dados coletados nas entrevistas e nos formulários, evidenciando como forças o tempo de mercado, a localização estratégica, a flexibilização nas negociações e a logística eficiente para entrega em toda a cidade. Como fraquezas, destacaram-se o preço médio/alto em relação a alguns concorrentes, o estoque limitado, o estacionamento reduzido e, principalmente, a ausência de uma estratégia de marketing digital consistente. No campo das oportunidades, identificou-se o crescimento do meio digital entre empresas locais e o fortalecimento de parcerias com fornecedores estratégicos. Como ameaças, sobressaíram a atuação de concorrentes diretos com maior capacidade de estoque e presença nacional, como Frigelar, Amazonas Refrilar, Grupo Pantanal e Totaline, além das limitações operacionais decorrentes do quadro reduzido de funcionários.

ANÁLISE DA MATRIZ GUT

Ranking de Problemas	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Pontuação (GxUxT)
1. Déficit de Visibilidade Digital	5	5	5	125
2. Ineficiência Operacional	4	3	3	36
3. Alta Rotatividade de Funcionários	3	4	2	24
4. Falhas no Atendimento	3	3	3	27

Fonte: Imagem criada por IA.

Os resultados da Matriz GUT evidenciam de forma objetiva que o déficit de visibilidade digital é o problema de maior prioridade para a empresa, com pontuação máxima de 125 pontos, corroborando diretamente os dados apresentados no

Gráfico 1, onde apenas 11,1% dos clientes chegaram à empresa por meios digitais. Esse resultado reforça a necessidade de concentrar os esforços de intervenção prioritariamente na construção de uma presença digital estruturada e consistente, sem desconsiderar os demais pontos de melhoria identificados.





Quadro 1 – Análise da Causa Raiz pelo Método dos 5 Porquês

Nível	Pergunta (Por quê?)	Resposta
Problema	Qual é o problema identificado?	Baixa visibilidade digital da empresa.
1º Porquê	Por que a empresa tem baixa visibilidade digital?	Ausência de estratégia de marketing digital ativa.
2º Porquê	Por que não há estratégia ativa?	Falta de profissional dedicado e processos definidos.
3º Porquê	Por que não há profissional dedicado?	Ausência de investimento financeiro na área.
4º Porquê	Por que não houve investimento?	Conhecimento limitado sobre os benefícios do marketing digital.
5º Porquê	Por que o conhecimento é limitado?	Nunca foi realizado um diagnóstico formal sobre a presença digital.
Causa Raiz	Resultado da análise	A empresa nunca diagnosticou formalmente sua presença digital, gerando um ciclo de desinformação que impediu o reconhecimento do marketing digital como prioridade estratégica, resultando na falta de investimento, na ausência de processos e na baixa visibilidade online.

Fonte: Imagem criada por IA.

A análise dos 5 Porquês deixa claro que o problema da empresa vai além da simples falta de posts nas redes sociais. A origem está em uma lacuna de conhecimento estratégico que, ao longo do tempo, impediu qualquer avanço concreto na área digital. Por isso, as propostas de intervenção deste estudo não se limitam à criação de conteúdo ou ao investimento em anúncios, mas incluem também a capacitação da equipe e a mudança gradual da cultura organizacional em relação ao marketing digital, condições essenciais para que as ações implementadas gerem resultados reais e duradouros para a empresa.

Problemas e Causas Identificadas na Empresa **Amazon Refrigeração**

Categoria	Causas Identificadas
 Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe sem capacitação para marketing digital • Ausência de profissional dedicado à gestão das redes sociais
 Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de rotina de produção e publicação de conteúdo • Falta de padronização no atendimento digital
 Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de ferramentas de CRM • Não utilização de plataformas de gestão de redes sociais
 Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo investimento financeiro no setor digital • Desconhecimento dos benefícios práticos do marketing digital

Fonte: Imagem criada por IA.

Para aprofundar o diagnóstico da principal fraqueza identificada, foi aplicado o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Espinha de Peixe, com o objetivo de mapear as causas raízes do déficit digital da empresa, organizando-as nas categorias de Pessoas, Processos, Tecnologia e Gestão.

O Diagrama de Ishikawa revelou que o déficit digital da empresa não é resultado de uma causa isolada, mas de um conjunto de fatores interligados que envolvem desde a ausência de capacitação da equipe até a falta de investimento financeiro e de processos estruturados para a gestão da comunicação digital. Essa visão sistêmica das causas é fundamental para que as propostas de intervenção sejam planejadas de forma abrangente, endereçando não apenas os sintomas visíveis do problema, mas suas origens mais profundas dentro da organização.

Por fim, a aplicação do Princípio de Pareto à análise dos dados coletados reforçou a percepção de que a maior parte dos resultados negativos da empresa no campo da captação de novos clientes está concentrada em uma única causa principal: o déficit de presença digital. Considerando que 88,9% dos clientes chegam à empresa exclusivamente por meios físicos ou indicação pessoal, fica evidente que resolver essa única fraqueza estratégica teria um impacto desproporcional e imediato nos resultados gerais da empresa, ampliando significativamente sua capacidade de alcançar novos consumidores e converter contatos digitais em vendas efetivas. Esse princípio orienta, portanto, que os recursos disponíveis sejam direcionados prioritariamente para as ações de visibilidade digital, garantindo o maior retorno possível sobre o investimento realizado.

Planejamento da Proposta

Com o objetivo de priorizar os problemas identificados de forma objetiva e orientar as propostas de intervenção, foi aplicada a Matriz GUT, que avalia cada problema sob três critérios: Gravidade, que representa o impacto do problema nos resultados da empresa; Urgência, que indica o prazo necessário para sua resolução; e Tendência, que aponta se o problema tende a se agravar com o tempo caso não seja tratado. Cada critério recebe uma pontuação de 1 a 5, e o resultado é obtido pela multiplicação dos três valores, determinando a ordem de prioridade das ações:

O QUÊ	POR QUÊ	QUEM	ONDE	QUANDO	COMO	QUANTO
criação e ativação de perfis profissionais	Aumentar a visibilidade digital e atrair novos clientes.	Gestor de marketing / Colaborador designado.	Instagram e Facebook da empresa.	1º mês	Perfis otimizados com identidade visual padronizada, bio completa e link para contato.	R\$ 300,00 (Identidade visual)
Produção de conteúdo digital periódico	Gerar engajamento e familiaridade com os produtos.	Colaborador designado com suporte de marketing.	Redes sociais da empresa.	A partir do 1º mês (mín. 3 posts/semana).	Catálogos, vídeos, dicas de manutenção e depoimentos.	R\$ 500,00/mês
Investimento em anúncios pagos	Ampliar o alcance para públicos que ainda não conhecem a marca.	Gestor responsável / Agência de marketing.	Meta Ads e Google Ads.	A partir do 2º mês	Campanhas segmentadas e monitoramento de KPIs.	R\$ 800,00/mês (Mídia)
Capacitação da equipe para atendimento digital	Profissionalizar o contato via WhatsApp, e-mail e redes sociais.	Gestor responsável pela equipe.	Instalações da empresa.	1º e 2º mês	Treinamento sobre comunicação digital.	R\$ 400,00 (Treinamento)
Implementação de sistema de CRM	Organizar e personalizar o relacionamento com clientes.	Gestores e setor financeiro.	Sistemas internos.	A partir do 3º mês	Registro de histórico e follow-up.	R\$ 150,00/mês (Assinatura)
Consolidação no Mercado Livre	Ampliar o canal de vendas digital já existente.	Colaborador designado.	Plataforma Mercado Livre.	A partir do 2º mês	Atualização de anúncios e gestão de avaliações.	R\$ 200,00 (Atualização)

Fonte: Imagem criada por IA.

RESULTADOS ESPERADOS

Com a implementação das propostas apresentadas, espera-se que a empresa Paiva e Paiva Ltda alcance avanços significativos em sua visibilidade digital e no fortalecimento do relacionamento com seus clientes. A ativação e o gerenciamento profissional das redes sociais permitirão que a empresa seja encontrada por novos públicos que hoje desconhecem sua existência, ampliando o alcance da marca para além do contato físico e das indicações pessoais, que atualmente representam praticamente a totalidade das formas de captação de clientes.

A produção de conteúdo digital periódico e a criação de catálogos digitais contribuirão para que clientes em potencial conheçam previamente os produtos comercializados, reduzindo o tempo de negociação e aumentando a taxa de conversão de cotações em vendas efetivas. Paralelamente, o investimento em anúncios pagos nas plataformas Meta Ads e Google Ads possibilitará que a empresa alcance perfis de consumidores alinhados ao seu público-alvo de forma segmentada e mensurável, gerando leads qualificados com custo por aquisição controlado.

A capacitação da equipe para o atendimento digital trará padronização e profissionalismo às interações realizadas por WhatsApp, e-mail e redes sociais, elevando a experiência do cliente também no ambiente online e complementando a excelência no atendimento presencial já reconhecida pelos consumidores. A adoção de um sistema de CRM permitirá que a empresa organize seu histórico de clientes, antecipe demandas e realize ações de pós-venda estruturadas, transformando clientes eventuais em clientes recorrentes e fortalecendo os vínculos já existentes com a carteira ativa. Em conjunto, essas ações posicionarão a Amazon Refrigeração como uma referência digital no segmento de refrigeração em Manaus, preservando e ampliando o legado construído ao longo de décadas pela família Paiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar as estratégias de marketing digital e as práticas de fidelização aplicadas pela empresa Paiva e Paiva Ltda., atuante no segmento de refrigeração predial e industrial em Manaus-AM, diante do crescente protagonismo do ambiente digital como espaço de interação, negociação e captação de clientes. O diagnóstico organizacional evidenciou que, apesar de a empresa possuir uma trajetória consolidada e um nível expressivo de satisfação e fidelidade entre seus clientes ativos, sua presença digital é insuficiente para acompanhar as demandas do mercado atual e para competir de forma equilibrada com concorrentes que já operam com maior estrutura e visibilidade no ambiente online.

Retomando os objetivos específicos definidos no início da pesquisa, foi possível avaliar as estratégias utilizadas para alcançar o cliente em foco, identificar os principais pontos de problemática nas redes sociais, analisar a extensão da abordagem empresarial no meio digital e observar o posicionamento dos colaboradores durante o contato com o cliente. Em todos esses aspectos, os dados coletados apontaram para a mesma direção: a empresa possui diferenciais

competitivos genuínos, mas carece de instrumentos e processos estruturados para comunicá-los de forma eficaz no ambiente digital.

Respondendo à questão norteadora do estudo — de que forma a fidelização de novos clientes, aliada a uma visibilidade digital com abordagem correta, pode contribuir na expansão da imagem da empresa dentro do comércio local — os resultados demonstram que a combinação entre presença digital ativa, conteúdo relevante, anúncios segmentados e uso de ferramentas de CRM representa um caminho concreto e viável para que a empresa amplie seu alcance, converta mais contatos em vendas e fortaleça o vínculo com sua base de clientes de forma sustentável. Os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados, uma vez que foi possível diagnosticar as lacunas existentes e propor um plano de ação estruturado por meio da ferramenta 5W2H.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos que acompanhem a implementação das propostas aqui apresentadas e mensurem seus resultados em indicadores concretos, como crescimento de seguidores, taxa de conversão de leads e variação no faturamento. Sugere-se também a ampliação da amostra de clientes pesquisados, bem como a realização de estudos comparativos com outras empresas do mesmo segmento na região Norte, de forma a enriquecer o debate sobre marketing digital e fidelização em mercados regionais específicos.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing de relacionamento: estratégia e gestão**. 3.ed. São Paulo: Campus, 2017.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2022.
- KUMAR, V.; REINARTZ, Werner. Criando valor duradouro para o cliente. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 80, n. 6, p. 36-68, 2016.
- LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Compreendendo a experiência do cliente ao longo de sua jornada. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.
- LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **Marketing digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2019.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing individualizado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

SOLOMON, Michael R. **Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

WHITE, Oriana Monarca. **Teoria e prática da pesquisa aplicada**. São Paulo: Campus, 201



Gestão de Conflitos e as Relações de Trabalho: Um Estudo de Intervenção na Empresa Pátio Gourmet no Município de Manaus

Conflict Management and Labor Relations: An Intervention Study at Pátio Gourmet Company in the Municipality of Manaus

Katiane de Lourdes Pimenta

Discente da disciplina de Práticas II – Faculdade Metropolitana de Manaus, AM.

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Docente da disciplina de Práticas II – Orientadora dos trabalhos.

Resumo: Os conflitos organizacionais constituem fenômenos inerentes ao convívio humano nas empresas e, quando mal administrados, comprometem de maneira substantiva a produtividade, o engajamento dos colaboradores e a qualidade do atendimento prestado ao cliente. A pesquisa busca responder à seguinte questão norteadora: de que forma a implementação de práticas estruturadas de gestão de conflitos pode fortalecer as relações de trabalho na empresa Pátio Gourmet, localizada em Manaus/AM? O objetivo geral consiste em propor um plano de intervenção para aprimorar a gestão de conflitos e as relações interpessoais no contexto organizacional da referida empresa. A metodologia adotada é de natureza aplicada, com caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando-se pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo com entrevistas semiestruturadas e observação direta nas três unidades da empresa. Os resultados evidenciam que o Pátio Gourmet apresenta comunicação interna fragmentada, ausência de mecanismos formais de mediação de conflitos e índice de satisfação dos colaboradores com a comunicação gerencial de apenas 77%, configurando-se como o principal vetor de tensão organizacional identificado. A partir dessa análise, propõem-se ações interventivas, mediação de conflitos, canal formal de comunicação interna, pesquisa periódica de clima organizacional e treinamentos em Comunicação Não Violenta, planejadas por meio da ferramenta 5W2H. Conclui-se que a adoção sistêmica dessas práticas tem potencial para reduzir conflitos disfuncionais, elevar a satisfação da equipe e consolidar um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Palavras-chave: clima organizacional; gestão de conflitos; relações de trabalho.

Abstract: Organizational conflicts are inherent phenomena in human interactions within companies and, when poorly managed, can substantially compromise productivity, employee engagement, and the quality of customer service. This research seeks to answer the following guiding question: How can the implementation of structured conflict management practices strengthen labor relations at Pátio Gourmet, located in Manaus, Amazonas, Brazil? The general objective is to propose an intervention plan to improve conflict management and interpersonal relationships within the organizational context of the company. The methodology adopted is applied in nature, with a descriptive character and a qualitative approach, using bibliographic research, field research through semi-structured interviews, and direct observation conducted in the company's three business units. The results reveal that Pátio Gourmet faces fragmented internal communication, lacks formal conflict mediation mechanisms, and presents an employee satisfaction rate of only 77% regarding managerial communication, identified as the main source of organizational tension. Based on this analysis, intervention actions are

proposed, including conflict mediation practices, the implementation of a formal internal communication channel, periodic organizational climate surveys, and training in Nonviolent Communication (NVC), all structured through the 5W2H management tool. It is concluded that the systematic adoption of these practices has the potential to reduce dysfunctional conflicts, increase employee satisfaction, and consolidate a more collaborative and productive work environment.

Keywords: organizational climate; conflict management; labor relations.

INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo contemporâneo é marcado por uma pluralidade de perfis, trajetórias e expectativas que coexistem sob o mesmo teto organizacional. Em contextos de alta exigência operacional, como o varejo premium, essa heterogeneidade tende a amplificar as divergências interpessoais, transformando o que poderia ser uma saudável tensão criativa em conflitos disfuncionais que corroem o clima organizacional e reduzem, de maneira mensurável, a eficiência coletiva. Nesse cenário, a gestão de conflitos deixa de ser uma atribuição acessória do setor de recursos humanos e passa a integrar o rol das competências estratégicas das organizações que aspiram à sustentabilidade competitiva.

A empresa Pátio Gourmet, pertencente ao grupo Mercantil Nova Era Ltda. E atuante no segmento de varejo gourmet em Manaus desde 2014, ilustra com nitidez essa problemática. O diagnóstico organizacional realizado na disciplina Práticas I revelou que, embora a empresa obtenha desempenho destacado em atendimento ao cliente (média de satisfação de 90%) e infraestrutura física (88%), o índice referente à comunicação entre gestores e equipes alcança apenas 77%, configurando o elo mais frágil de sua cadeia interna de valor. Esse dado, analisado em conjunto com a ausência de protocolos formalizados para a resolução de conflitos interpessoais, constitui o principal problema de pesquisa que motivou o presente estudo.

Diante desse quadro, a questão norteadora que orienta este trabalho é: de que forma a implementação de práticas estruturadas de gestão de conflitos pode fortalecer as relações de trabalho na empresa Pátio Gourmet? O objetivo geral consiste em propor um plano de intervenção fundamentado em ferramentas administrativas consagradas, capaz de aprimorar a gestão de conflitos e as relações interpessoais na organização estudada. De forma mais específica, busca-se: (a) compreender as causas subjacentes aos conflitos identificados no diagnóstico; (b) analisar o impacto das falhas comunicacionais sobre o clima organizacional; e (c) propor ações interventivas mensuráveis, planejadas por meio da ferramenta 5W2H.

O estudo justifica-se pela relevância estratégica que a gestão de pessoas assume em organizações do varejo alimentar, setor caracterizado por alta rotatividade, pressão por resultados e intensa interação interpessoal. Ademais, a escassez de pesquisas aplicadas sobre conflitos organizacionais no contexto do varejo *premium* na Região Norte do Brasil confere ao presente trabalho uma contribuição original ao campo da Administração.

Este estudo está estruturado em três partes: a primeira apresenta o referencial teórico, no qual são examinados os conceitos, as tipologias e as ferramentas relacionadas à gestão de conflitos e às relações de trabalho; a segunda expõe os procedimentos metodológicos e a caracterização do objeto de pesquisa; e a terceira parte apresenta os resultados e discussões, o planejamento da proposta de intervenção e os resultados esperados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conflitos Organizacionais: Conceito, Tipologia e Causas

Os conflitos no ambiente organizacional constituem objeto de estudo das ciências administrativas desde as primeiras décadas do século XX. Na visão clássica da Administração, representada por autores como Taylor e Fayol, o conflito era interpretado como disfunção a ser eliminada por meio da padronização de processos e da rígida definição de papéis hierárquicos. Foi apenas com o advento da Escola de Relações Humanas, a partir dos experimentos de Hawthorne conduzidos por Elton Mayo na década de 1930, que se começou a reconhecer a dimensão informal das organizações e, com ela, a inevitabilidade dos conflitos interpessoais como componente inerente à dinâmica grupal.

Contudo, foi a partir da abordagem comportamental, consolidada nas décadas de 1950 e 1960, que a literatura passou a reconhecer o caráter ambivalente dos conflitos, compreendendo-os não apenas como perturbações a serem eliminadas, mas como fenômenos com potencial transformador quando devidamente gerenciados. De acordo com Robbins e Judge (2023), o conflito organizacional pode ser definido como um processo no qual uma das partes percebe que a outra afetou negativamente, ou está prestes a afetar, algo que considera relevante, desencadeando uma sequência de reações cognitivas, afetivas e comportamentais que demandam intervenção gerencial qualificada. Essa perspectiva interacionista, ao reconhecer a inevitabilidade e o potencial positivo dos conflitos, constitui o marco teórico mais influente dos estudos contemporâneos sobre o tema.

A distinção entre conflitos funcionais e disfuncionais representa um dos marcos teóricos mais relevantes para a gestão de pessoas. Enquanto os conflitos funcionais estimulam a criatividade, promovem o pensamento crítico e impulsionam a inovação incremental, os disfuncionais deterioram o clima organizacional, reduzem a produtividade e intensificam a rotatividade de pessoal. Essa classificação, embora aparentemente dicotômica, opera em um espectro contínuo: o mesmo conflito pode migrar de funcional para disfuncional conforme a intensidade da disputa e a qualidade da resposta gerencial oferecida. Assim, o papel do gestor não reside em eliminar o conflito, mas em calibrar sua intensidade e direcionar sua energia para resultados construtivos.

Além da dimensão funcional/disfuncional, a literatura administrativa distingue os conflitos segundo seu nível de ocorrência. Os conflitos intrapessoais envolvem

tensões internas do indivíduo, frequentemente relacionadas a papéis contraditórios ou sobrecarga de trabalho. Os interpessoais emergem da interação entre dois ou mais indivíduos com interesses, valores ou percepções divergentes, sendo os mais frequentes no ambiente organizacional e os de maior impacto direto sobre o clima. Os intragrupais manifestam-se no interior de uma equipe, enquanto os intergrupais surgem entre departamentos ou setores distintos, geralmente motivados por disputa de recursos, poder ou reconhecimento. Chiavenato (2020) acrescenta ainda os conflitos organizacionais em sentido amplo, que emergem das próprias contradições estruturais da empresa, como metas incompatíveis entre setores ou sistemas de incentivo que estimulam a competição interna em detrimento da cooperação.

No que concerne às causas, a literatura aponta um conjunto recorrente de antecedentes que precipitam situações conflituosas. Chiavenato (2020) organiza essas causas em três dimensões: estruturais, relacionadas à especialização excessiva de funções e à interdependência de tarefas; comunicacionais, decorrentes de ruídos, ambiguidades e assimetrias informacionais; e pessoais, associadas a diferenças de valores, temperamentos e expectativas individuais. A dimensão comunicacional merece atenção especial: Dutra (2022) aponta que mais de 70% dos conflitos organizacionais têm origem em falhas de comunicação, seja pela omissão de informações relevantes, pela ambiguidade das mensagens transmitidas, ou pela assimetria entre os canais formais e os fluxos informais de informação que circulam nas organizações.

As consequências dos conflitos mal administrados extrapolam o plano interpessoal e incidem diretamente sobre os indicadores de desempenho organizacional. Entre os efeitos mais documentados destacam-se: a elevação do absenteísmo e da rotatividade de pessoal, a deterioração do comprometimento organizacional, a queda da qualidade do atendimento ao cliente e o incremento dos custos relacionados ao retrabalho e à perda de talentos. Robbins e Judge (2023) estimam que organizações sem mecanismos formais de gestão de conflitos investem, em média, o equivalente a 20% da carga horária dos gestores na resolução reativa de disputas interpessoais, em detrimento do planejamento estratégico e do desenvolvimento de equipes. No caso do Pátio Gourmet, o diagnóstico organizacional evidenciou a prevalência de causas comunicacionais, especialmente a fragmentação dos canais de informação entre setores, o que orienta a proposta de intervenção para soluções centradas na estruturação da comunicação interna.

Estratégias de Gestão de Conflitos e Relações de Trabalho

A gestão eficaz de conflitos pressupõe que os líderes dominem um repertório diversificado de estratégias, selecionando aquela mais adequada a cada situação conforme critérios como a importância do relacionamento, a urgência da resolução e a natureza do objeto em disputa. Thomas e Kilmann (2022) identificaram cinco abordagens predominantes na literatura: a evitação, a acomodação, a competição, o compromisso e a colaboração. Cada uma dessas modalidades implica diferentes graus de assertividade e cooperatividade, e sua escolha inadequada pode agravar os conflitos em vez de atenuá-los.

A evitação, também denominada retirada estratégica, caracteriza-se pela postura passiva de ignorar o conflito ou adiar sua resolução. Embora possa ser útil em situações de baixa relevância ou quando o tempo é necessário para que as emoções se assentem, seu uso sistemático tende a transformar conflitos menores em ressentimentos crônicos. A acomodação implica a renúncia aos próprios interesses em benefício da relação, sendo indicada quando a outra parte demonstra ter razão ou quando a preservação do vínculo supera a importância do objeto em disputa. A competição, por sua vez, envolve a imposição dos próprios interesses independentemente das consequências relacionais, sendo pertinente apenas em situações emergenciais ou quando uma posição eticamente inegociável precisa ser defendida.

O compromisso situa-se no ponto médio entre assertividade e cooperatividade, buscando soluções parcialmente satisfatórias para ambas as partes por meio de concessões recíprocas. É a estratégia mais frequentemente empregada em contextos de pressão temporal, mas sua limitação reside em não produzir soluções verdadeiramente inovadoras. A colaboração destaca-se como a mais eficaz para conflitos de alta complexidade, pois busca integrar os interesses de todas as partes em uma solução mutuamente satisfatória. Sua aplicação requer tempo, maturidade emocional das partes envolvidas e habilidade dos gestores para conduzir processos de negociação orientados ao consenso.

Organizações que formam mediadores internos capacitados para facilitar esse tipo de diálogo obtêm resultados superiores tanto em termos de resolução de conflitos quanto de fortalecimento do capital social interno. A mediação organizacional, diferentemente da arbitragem, não impõe soluções: o mediador atua como facilitador neutro que conduz as partes a identificar seus interesses subjacentes e a construir acordos voluntários e duradouros. Essa abordagem respeita a autonomia dos envolvidos e fortalece as habilidades de autogestão emocional, produzindo efeitos que transcendem o episódio conflituoso específico.

Nesse contexto, a Comunicação Não Violenta (CNV), desenvolvida pelo psicólogo Marshall B. Rosenberg (2021), apresenta-se como uma das ferramentas mais eficazes para a transformação das dinâmicas relacionais no ambiente de trabalho. Baseada em quatro componentes essenciais — observação, sentimento, necessidade e pedido —, a CNV propõe uma forma de comunicação que diferencia fatos de avaliações, sentimentos de julgamentos e pedidos de exigências. Ao deslocar o foco das posições declaradas para as necessidades subjacentes de cada parte, a CNV viabiliza diálogos genuínos onde anteriormente prevaleciam acusações e defensividade mútua, transformando situações de confronto em oportunidades de entendimento.

As relações de trabalho, por sua vez, configuram o substrato sobre o qual os conflitos se manifestam ou se dissolvem. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2021) argumentam que a qualidade das relações interpessoais no ambiente laboral está diretamente associada ao sentimento de pertencimento, à confiança institucional e à percepção de equidade nos processos de tomada de decisão. Em organizações onde essas condições se apresentam de forma precária, os conflitos tendem a

proliferar e a se cristalizar em ressentimentos duradouros, configurando o que a literatura denomina conflito latente, aquele que não se manifesta abertamente, mas corrói silenciosamente o tecido organizacional.

Dutra (2022) complementa essa perspectiva ao argumentar que ambientes de trabalho com alto grau de transparência comunicacional e liderança situacional desenvolvida apresentam menor incidência de conflitos disfuncionais e maior capacidade de transformar tensões interpessoais em processos coletivos de aprendizagem. O investimento em mediação organizacional, nesse sentido, deixa de ser uma despesa e converte-se em vantagem competitiva sustentável, especialmente em setores de alta intensidade relacional como o varejo premium.

Ferramentas de Gestão Aplicadas à Resolução de Conflitos

A Administração dispõe de um conjunto de instrumentos gerenciais que, embora concebidos primariamente para o planejamento e controle de processos, revelam notável versatilidade quando aplicados ao diagnóstico e à resolução de conflitos organizacionais. Entre eles, a Análise SWOT, a Matriz GUT, a técnica dos Cinco Porquês e o plano 5W2H constituem os aportes metodológicos mais difundidos para a sistematização de intervenções organizacionais. De acordo com Periard (2021), a articulação dessas ferramentas em sequência lógica, do diagnóstico à priorização, da investigação causal ao planejamento de ação, potencializa a eficiência das iniciativas de melhoria contínua.

A Análise SWOT, acrônimo de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, constitui uma ferramenta de diagnóstico estratégico que examina simultaneamente o ambiente interno e externo da organização. No contexto da gestão de conflitos, a SWOT oferece uma visão sistêmica que impede abordagens reducionistas, garantindo que as soluções propostas considerem tanto as vulnerabilidades internas quanto as pressões ambientais que incidem sobre as relações de trabalho. Ao mapear forças que podem ser potencializadas, fraquezas que demandam correção, oportunidades que o contexto externo oferece e ameaças que precisam ser monitoradas, a análise SWOT estabelece o ponto de partida para qualquer processo de intervenção organizacional com pretensão de consistência estratégica.

A Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) permite a hierarquização objetiva dos problemas identificados, atribuindo pontuações de 1 a 5 para cada critério e gerando uma pontuação composta ($G \times U \times T$) que reflete o grau de criticidade de cada disfunção. A gravidade mensura o impacto do problema sobre a organização caso não seja resolvido; a urgência avalia a disponibilidade de tempo para tolerar sua permanência; e a tendência projeta a perspectiva de agravamento ao longo do tempo. Essa tríade de critérios orienta a alocação prioritária de recursos e evita a armadilha gerencial de atacar os problemas mais visíveis em detrimento dos mais críticos. Sua aplicação no contexto do Pátio Gourmet viabilizou identificar que a ausência de práticas estruturadas de mediação de conflitos figura como o problema de maior urgência interventiva, antecedendo até mesmo as fragilidades logísticas mapeadas no diagnóstico.

A técnica dos Cinco Porquês, originalmente desenvolvida por Sakichi Toyoda e difundida mundialmente pelo Sistema Toyota de Produção, perscruta as causas raiz de cada problema por meio de questionamentos sucessivos que aprofundam progressivamente a análise causal. Sua lógica é simples, mas poderosa: ao questionar repetidamente “por quê?” diante de cada resposta obtida, o investigador move-se da superfície dos sintomas para a raiz estrutural dos problemas, evitando intervenções paliativas que atacam efeitos em vez de causas. A ferramenta, quando combinada com a Matriz GUT, resulta em um diagnóstico causal robusto e resistente à superficialidade analítica. No âmbito da gestão de conflitos, essa técnica é especialmente valiosa por revelar que a maioria dos conflitos disfuncionais identificados em organizações não decorre de incompatibilidades pessoais irresolvíveis, mas de deficiências estruturais e culturais que podem ser sistematicamente endereçadas, e cujas soluções, denominadas contramedidas, tornam-se a base do planejamento de intervenção subsequente.

O plano 5W2H (*What, Why, Where, When, Who, How, How much*) traduz as decisões estratégicas em ações operacionalmente viáveis, delimitando responsabilidades, prazos, métodos e recursos para cada iniciativa proposta. Lobato e Santos (2023) destacam que essa ferramenta é particularmente valiosa em organizações de médio porte, onde a informalidade dos processos frequentemente compromete a execução das estratégias deliberadas. A força do 5W2H reside em sua capacidade de transformar intenções gerenciais difusas em planos de ação concretos, quantificáveis e monitoráveis. Ao responder sistematicamente às sete perguntas que estruturam a ferramenta, a organização elimina ambiguidades, distribui responsabilidades e define os parâmetros de avaliação do sucesso de cada iniciativa. No presente estudo, o 5W2H estrutura o plano de intervenção voltado ao aprimoramento da gestão de conflitos e da comunicação interna do Pátio Gourmet, conectando diretamente as contramedidas identificadas pela análise dos Cinco Porquês às ações concretas de implementação.

METODOLOGIA

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, uma vez que tem como finalidade gerar conhecimentos direcionados à solução de um problema concreto identificado na organização estudada. Conforme Gil (2022), a pesquisa aplicada caracteriza-se pela intencionalidade prática: seus resultados devem ser passíveis de implementação imediata no contexto investigado, diferenciando-se da pesquisa básica pelo foco na transformação da realidade observada. Quanto aos objetivos, o estudo assume caráter descritivo, buscando mapear e caracterizar as práticas de gestão de conflitos e as relações de trabalho no Pátio Gourmet sem manipular as variáveis observadas.

A abordagem adotada é qualitativa, fundamentada na premissa de que os fenômenos organizacionais, especialmente os relacionados ao clima, à comunicação e aos conflitos, são melhor compreendidos por meio da interpretação contextualizada das percepções, discursos e práticas dos atores envolvidos.

Marconi e Lakatos (2023) sustentam que a pesquisa qualitativa, ao privilegiar a profundidade em detrimento da extensão amostral, é particularmente adequada para a investigação de fenômenos sociais complexos e situacionais.

Caracterização do Objeto de Pesquisa

O objeto de pesquisa do presente estudo é a empresa Pátio Gourmet, pertencente ao grupo Mercantil Nova Era Ltda. (CNPJ nº 04.597.142/0001-62), Atuante no segmento de varejo gourmet e alimentação premium em Manaus desde 2014. A empresa conta com três unidades estrategicamente distribuídas na cidade, Pátio Djalma Batista, Pátio Morada do Sol e Pátio Adrianópolis, todas caracterizadas por espaços amplos, climatizados e segmentados por especialidade gastronômica, que integram setores de açougue, peixaria, hortifrúti, adega, cafeteria e padaria artesanal.

O quadro funcional é composto por 120 colaboradores, distribuídos entre funções operacionais (60%), administrativas (25%), especializadas em gastronomia (10%) e de coordenação (5%). O perfil da equipe é predominantemente feminino (65%) e jovem, com 55% dos profissionais situados na faixa etária entre 25 e 40 anos, apresentando escolaridade variável entre o ensino médio e a pós-graduação. A empresa segue estrutura hierárquica formal, com responsabilidades bem delimitadas por setor, e mantém programas regulares de treinamento e benefícios voltados ao engajamento dos colaboradores.

A escolha da empresa como objeto de pesquisa justifica-se por sua posição de referência no varejo premium de Manaus, pela complexidade das relações de trabalho decorrentes da diversidade funcional de sua equipe e pela relevância estratégica que a gestão de conflitos assume em um ambiente de alta exigência operacional e elevado nível de interação interpessoal. Adicionalmente, a existência de um diagnóstico organizacional prévio — elaborado na disciplina Práticas I — confere consistência metodológica ao processo de triangulação das informações e robustez às análises aqui apresentadas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir do diagnóstico organizacional realizado na empresa Pátio Gourmet, emergiram evidências que permitem construir uma análise aprofundada sobre os vetores que condicionam os conflitos e fragilizam as relações de trabalho na organização. O mapeamento das áreas funcionais revelou que, enquanto o atendimento ao cliente (90%) e a infraestrutura física (88%) apresentam desempenho elevado, a comunicação interna entre gestores e colaboradores registra o índice mais baixo de satisfação dentre todos os indicadores avaliados (77%). Esse dado, isolado, já seria preocupante; em conjunto com a ausência de mecanismos formais de mediação de conflitos, ele configura uma vulnerabilidade sistêmica com potencial para comprometer o desempenho organizacional a médio e longo prazo.

A análise SWOT apresentada a seguir sintetiza os principais elementos internos e externos que incidem sobre a gestão de conflitos e as relações de trabalho no Pátio Gourmet, oferecendo o substrato necessário para a formulação das propostas de intervenção:

Quadro 1 – Análise SWOT: gestão de conflitos e relações de trabalho no Pátio Gourmet.

<p>FORÇAS (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipe qualificada e multidisciplinar (120 colaboradores) • Atendimento ao cliente de excelência (satisfação média de 90%) • Infraestrutura física diferenciada e premium • Práticas de valorização e treinamento dos colaboradores 	<p>FRAQUEZAS (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de mecanismos formais de mediação de conflitos • Comunicação interna deficiente entre gestores e equipes (77% de satisfação) • Desconhecimento parcial da missão, visão e valores pela equipe • Indicadores de desempenho organizacional incipientes
<p>OPORTUNIDADES (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do varejo premium e da valorização de ambientes de trabalho saudáveis • Expansão das ferramentas digitais de RH e gestão de pessoas • Demanda crescente por lideranças humanizadas no setor varejista • Parcerias com instituições de capacitação profissional 	<p>AMEAÇAS (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta rotatividade setorial no varejo alimentar • Concorrência acirrada que pressiona equipes por resultados rápidos • Instabilidade econômica que pode intensificar tensões internas • Dificuldade de retenção de talentos em Manaus

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base no diagnóstico organizacional.

A hierarquização dos problemas identificados foi realizada por meio da Matriz GUT, que pondera cada disfunção a partir de três critérios: gravidade (impacto sobre a organização caso o problema não seja resolvido), urgência (disponibilidade de tempo para tolerar a permanência do problema) e tendência (perspectiva de agravamento ao longo do tempo). A tabela a seguir apresenta os resultados dessa priorização:

Tabela 1 – Matriz GUT: priorização dos problemas identificados no Pátio Gourmet.

Problema	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Ausência de práticas estruturadas de mediação e resolução de conflitos	5	5	5	125	1º
Falhas na comunicação interna entre setores e gestores	5	4	5	100	2º
Clima organizacional instável com episódios frequentes de tensão interpessoal	4	4	5	80	3º
Baixo índice de satisfação dos colaboradores com a comunicação de gestores (77%)	4	3	4	48	4º

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme evidenciado na Tabela 1, a ausência de práticas estruturadas de mediação de conflitos obteve a pontuação mais elevada (125 pontos), configurando-se como a prioridade máxima de intervenção. A fragmentação da comunicação interna ocupa o segundo lugar (100 pontos), reforçando a hipótese, sustentada pelo referencial teórico, de que as falhas comunicacionais constituem o principal antecedente dos conflitos disfuncionais identificados. O clima organizacional instável e o baixo índice de satisfação com a comunicação gerencial complementam o quadro, sinalizando a necessidade de uma abordagem integrada que ataque simultaneamente causas e sintomas.

A investigação das causas raiz de cada problema foi conduzida por meio da técnica dos Cinco Porquês, cuja aplicação está sintetizada no Quadro 2:

Quadro 2 – Técnica dos Cinco Porquês: análise causal dos principais problemas identificados.

Causa	1º Porquê	2º Porquê	3º Porquê	4º Porquê	Contramedida
Conflitos disfuncionais recorrentes	Não há protocolo formal de mediação	Gestores não foram capacitados para a função de mediadores	A organização não investiu em formação de competências interpessoais da liderança	A cultura organizacional ainda não incorpora a gestão de conflitos como prioridade estratégica	Implementar programa de mediação de conflitos com formação de mediadores internos
Comunicação interna fragmentada	Não existe canal formal unificado de comunicação	Cada setor utiliza meios informais e dispersos (grupos de aplicativo, murais físicos)	Não houve planejamento de comunicação interna corporativa	A empresa cresceu rapidamente sem estruturar os processos comunicacionais	Criar plataforma digital de comunicação interna com cobertura para as três unidades

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A análise causal revela que ambos os problemas convergem para um denominador comum: a ausência de uma cultura organizacional que incorpore, de forma sistemática, práticas de comunicação transparente e de resolução colaborativa de conflitos. Essa constatação reforça a perspectiva de Chiavenato (2020), segundo a qual a transformação cultural é condição sine qua non para a sustentabilidade de quaisquer iniciativas de melhoria no domínio das relações humanas do trabalho.

Planejamento da Proposta

Com base nos resultados da análise SWOT, da Matriz GUT e da técnica dos Cinco Porquês, elaborou-se o plano de intervenção estruturado por meio da ferramenta 5W2H, apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 – Plano de intervenção 5W2H: gestão de conflitos e comunicação interna no Pátio Gourmet.

O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Implementar programa de mediação de conflitos	Para resolver disputas interpessoais de forma estruturada e imparcial	Em todas as unidades do Pátio Gourmet	Início: julho/2026. Conclusão: dez./2026	Gestão de RH e consultoria externa	Capacitação de mediadores internos e criação de protocolo de escuta ativa	R\$ 8.000,00
Criar canal formal de comunicação interna (aplicativo ou mural digital)	Para reduzir ruídos, alinhar informações e fortalecer o senso de pertencimento	Nas três unidades e administração central	Início: maio/2026. Conclusão: jul./2026	TI e Comunicação Corporativa	Implantação de plataforma de comunicação interna com feed de notícias e chat setorial	R\$ 4.500,00/ano
Realizar pesquisas periódicas de clima organizacional	Para monitorar a percepção dos colaboradores e prevenir o agravamento de conflitos	Todas as unidades	Trimestralmente a partir de jun./2026	RH e gestores de unidade	Formulário digital anônimo com análise de resultados e plano de resposta	R\$ 0 (ferramenta gratuita)
Promover treinamentos em comunicação não violenta (CNV) e liderança situacional	Para desenvolver habilidades interpessoais e reduzir conflitos disfuncionais	Salas de treinamento das unidades	Início: ago./2026. Conclusão: nov./2026	RH e facilitadores externos	Workshops presenciais com carga horária de 16h por grupo, em ciclos semestrais	R\$ 6.000,00/ciclo

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O plano de intervenção foi estruturado a partir de quatro eixos complementares: (1) a institucionalização da mediação de conflitos como prática gerencial rotineira; (2) a criação de um canal formal de comunicação interna que unifique os fluxos informacionais dispersos pelas três unidades; (3) a implementação de pesquisas periódicas de clima organizacional como instrumento de monitoramento contínuo; e (4) o desenvolvimento de competências interpessoais por meio de treinamentos em Comunicação Não Violenta (CNV) e liderança situacional.

RESULTADOS ESPERADOS

A implementação sistemática das ações propostas no plano de intervenção projeta resultados mensuráveis em três dimensões interconectadas: humana,

operacional e estratégica. No plano humano, espera-se que o programa de mediação de conflitos e os treinamentos em CNV reduzam em pelo menos 40% a incidência de conflitos disfuncionais registrados pelo setor de Recursos Humanos ao longo dos doze meses subsequentes à implantação, conforme métrica de acompanhamento baseada no registro de ocorrências formais e informais relatadas aos gestores de unidade.

No plano operacional, a criação do canal formal de comunicação interna tende a mitigar as assimetrias informacionais que hoje alimentam ruídos entre setores, com impacto direto sobre a agilidade dos processos de atendimento e sobre a percepção dos colaboradores quanto à transparência da gestão. Projeta-se que o índice de satisfação com a comunicação gerencial, atualmente em 77%, alcance o patamar mínimo de 85% nas pesquisas de clima realizadas ao final do primeiro ciclo de intervenção. Esse incremento, ainda que aparentemente modesto em termos percentuais, representa uma transformação qualitativa expressiva no tecido relacional da organização.

No plano estratégico, a consolidação de uma cultura organizacional orientada à colaboração e ao diálogo tende a se refletir na redução do turnover, no aumento do Net Promoter Score (NPS) interno e na melhoria dos indicadores de atendimento ao cliente, que, como demonstrou o diagnóstico, guardam relação direta com a qualidade do ambiente de trabalho vivenciado pelos colaboradores. Sob essa perspectiva, o investimento em gestão de conflitos não se configura como custo operacional, mas como alavanca de geração de valor para o Pátio Gourmet.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo partiu da constatação, evidenciada pelo diagnóstico organizacional do Pátio Gourmet, de que a empresa enfrenta desafios significativos no âmbito da gestão de conflitos e das relações de trabalho, a despeito de seu desempenho notável em dimensões como atendimento ao cliente e infraestrutura física. A questão norteadora, de que forma a implementação de práticas estruturadas de gestão de conflitos pode fortalecer as relações de trabalho na organização, foi respondida de maneira afirmativa e propositiva ao longo das seções precedentes.

Os objetivos do estudo foram plenamente alcançados. O levantamento das causas subjacentes aos conflitos identificou a fragmentação da comunicação interna e a ausência de protocolos de mediação como variáveis primárias. A análise do impacto dessas fragilidades sobre o clima organizacional demonstrou que o baixo índice de satisfação com a comunicação gerencial (77%) constitui um vetor de risco para a sustentabilidade das relações interpessoais na empresa. Por fim, as ações interventivas propostas, estruturadas no plano 5W2H, oferecem um roteiro operacionalmente viável, temporalmente delimitado e financeiramente dimensionado para a transformação do ambiente organizacional.

Cabe ressaltar que a efetividade das intervenções propostas está condicionada ao engajamento genuíno da alta direção e dos gestores de unidade, cuja postura

de liderança é determinante para a consolidação de uma cultura organizacional orientada ao diálogo e à resolução colaborativa de conflitos. Recomenda-se, ainda, que futuras pesquisas aprofundem a análise quantitativa dos conflitos no setor de varejo premium da Região Norte, explorando a relação entre clima organizacional, turnover e satisfação do cliente por meio de estudos longitudinais que permitam rastrear os efeitos das intervenções ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2026.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: <https://www.grupogen.com.br/como-elaborar-projetos-de-pesquisa>. Acesso em: 01 abr. 2026.

LOBATO, Erika Dayane Chaves; SANTOS, Rodrigo Barbosa. Planejamento financeiro: uma proposta de implementação da matriz 5W2H como ferramenta da qualidade no setor financeiro das pequenas e médias empresas (PMEs). **Revista Foco**, v. 16, n. 6, p. 01-13, 2023. Disponível em: <https://revistafoco.inf.br/index.php/FocoFacos/article/view/2121>. Acesso em: 24 mar. 2026.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2023. Disponível em: <https://www.grupogen.com.br/tecnicas-de-pesquisa>. Acesso em: 30 mar. 2026.

PERIARD, Gustavo. **Análise SWOT: o que é e como fazer**. Sobre Administração, 2021. Disponível em: <https://www.sobreadministracao.com/o-que-e-e-como-fazer-uma-analise-swot-fofa/>. Acesso em: 21 mar. 2026.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2023. Disponível em: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000005894>. Acesso em: 22 mar. 2026.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 3. ed. São Paulo: Ágora, 2021.

THOMAS, Kenneth W.; KILMANN, Ralph H. **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument**. Kilmann Diagnostics, 2022. Disponível em: <https://www.kilmanniagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki>. Acesso em: 20 mar. 2026.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2021. Disponível em: <https://www.grupogen.com.br/psicologia-organizacoes-e-trabalho>. Acesso em: 28 mar. 2026.



Automação de Agendamentos e Marketing nas Redes Sociais na Barbearia e Cabeleireiro Souza

Automation of Appointment Scheduling and Social Media Marketing at Souza Barbershop and Hair Salon

Geovana Souza Moita

Graduanda em Administração pela Faculdade Metropolitana de Manaus.

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Especialização em Educação Personalizada pelo Instituto Metropolitano de Ensino e Especialização em MBA Gerenciamento de Projetos pela Fundação Centro de Análise Pesquisa e Inovação Tecnológica.

Resumo: O trabalho presente aborda o estudo de caso de barbearia de pequeno porte que realiza seus atendimentos por agendamento. No estudo, observou-se a ausência de redes sociais, pensando nisso, como a Barbearia pode melhorar sua gestão de agendamentos e aumentar seu engajamento para atrair novos clientes? O objetivo geral dessa pesquisa é encontrar boas ferramentas para solucionar a dificuldade nos agendamentos, tornando mais prático para a empresa e para o cliente, e mostrar também a importância da presença e frequência nas redes sociais. A metodologia utilizada foi através de ferramentas como Análise de SWOT, Matriz GUT, 5 por quês e 5W2H, ferramentas utilizadas para identificar, direcionar e solucionar falhas. O resultado esperado é adaptar a ferramenta do Google Agenda ao WhatsApp. O resultado foi satisfatório para a pesquisa e os envolvidos, por trazer facilidade e praticidade para o cliente e para a empresa. A adaptação simples de agendamento pode economizar tempo de ambos os lados. Conclui-se que, se utilizarmos as ferramentas que realmente se encaixam com a gestão e o serviço oferecido para o negócio, a chance de tudo funcionar com fluidez é muito maior, principalmente quando o negócio busca acompanhar as mudanças e as oportunidades do século.

Palavras-chave: gestão de agendamento; marketing; barbearias.

Abstract: This study presents a case analysis of a small barbershop that provides services exclusively through scheduled appointments. During the research, the absence of social media presence was identified, leading to the following guiding question: How can the barbershop improve its appointment management and increase engagement to attract new customers? The general objective of this research is to identify effective tools to address scheduling difficulties, making the process more practical for both the company and its clients, while also highlighting the importance of maintaining an active and consistent presence on social media platforms. The methodology employed included management and problem-solving tools such as SWOT Analysis, the GUT Matrix, the Five Whys technique, and the 5W2H framework, which were used to identify, prioritize, and address operational shortcomings. The expected outcome was the integration of Google Calendar with WhatsApp to streamline appointment scheduling. The results proved satisfactory for both the company and its customers, as the proposed solution enhanced convenience and efficiency. This simple scheduling adaptation can save time for both parties involved. It is concluded that when businesses adopt tools that align with their management practices and service offerings, the likelihood of achieving efficient and effective operations is significantly increased, particularly when they seek to keep pace with contemporary changes and emerging opportunities.

Keywords: appointment management; marketing; barbershops.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o setor de barbearias cresceu devido ao aumento do interesse em cuidados pessoais masculinos. Isso intensificou a competição, exigindo mais do que apenas um bom corte. Para se manterem competitivas, as barbearias precisam ir além da qualidade do serviço em si, investindo em estratégias que melhorem a comunicação com o cliente e a organização interna dos atendimentos.

O estudo tem como objetivo analisar as estratégias de gestão e marketing da Barbearia para superar desafios e se tornar mais competitiva, oferecendo soluções que otimizem a gestão, atraiam mais clientes e melhorem a experiência do usuário. Também busca apoiar pequenas barbearias no mercado, identificando maneiras de aumentar a competitividade por meio de estudos de caso, entrevistas e análise de empresas.

A barbearia e o cabeleireiro enfrentam desafios de crescimento, incluindo falta de publicidade, agendamento ineficiente e ausência digital, dificultando a atração e retenção de clientes. A principal ideia dessa pesquisa é explorar como a Barbearia pode melhorar suas estratégias com ferramentas de publicidade e agendamento automatizado para superar obstáculos e se tornar mais competitiva no mercado local. Como uma barbearia pode melhorar sua gestão e aumentar sua praticidade e alcance no mercado?

O objetivo deste estudo é analisar os principais desafios enfrentados pela Barbearia e pelo Cabeleireiro e propor soluções estratégicas para otimizar suas operações. O estudo busca identificar formas de aprimorar as estratégias de divulgação, melhorar os processos de agendamento internos e externos, atrair mais clientes e proporcionar uma experiência mais completa e satisfatória. Serão abordados aspectos como divulgação, gestão de agendamentos e presença digital, com o intuito de se encaixar no cenário atual da tecnologia para o crescimento do negócio. Esta pesquisa é crucial para que as barbearias e cabeleireiros superem a falta de alcance do público-alvo, melhorando a experiência do cliente desde o seu agendamento. Essa pesquisa também pode beneficiar outras barbearias de pequena escala, oferecendo soluções eficientes e práticas para o crescimento.

Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa para analisar a Barbearia e Cabeleireiro. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com questionário com o proprietário e o barbeiro, abordando temas como gestão, divulgação e atendimento. Além disso, foram realizadas observações diretas no local, analisando o ambiente, os processos de atendimento e a interação com os clientes. As respostas das entrevistas e as observações foram analisadas qualitativamente para identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos últimos anos, o nicho voltado para cuidados masculinos tem mostrado um grande crescimento. As barbearias passaram a se destacar por irem além de

cortes de cabelo e barba; atualmente, podem ser encontrados muitos serviços de cuidados masculinos, o que não era comum alguns anos atrás. Esse novo modelo de negócio exige dos empreendedores uma gestão muito mais profissional e estratégica, para que se mantenham alinhados no atendimento, na qualidade, na fidelização dos clientes e no controle dos processos.

No entanto, percebe-se principalmente em barbearias de pequeno porte a dificuldade de se enquadrar nas novas ferramentas de organização, o que torna tudo mais ágil e prático, tanto para os negócios quanto para os seus clientes. Um exemplo bem comum é o controle para agendamento de atendimentos, uma ferramenta básica, mas de grande importância, que ajuda a não perder clientes; um sistema automatizado ajuda a aumentar a chance de retorno. Outro destaque é o marketing nas redes sociais, pois é nas redes que atualmente está concentrado um grande número de pessoas.

De acordo com Kotler (2023), em *Administração de Marketing*, é citado que conquistar um novo cliente não é o maior desafio, mas sim conseguir manter aquele cliente, e o maior segredo é oferecer valores e satisfação ao cliente a cada visita. Nos próximos tópicos, veremos mais sobre agendamento em barbearia, marketing nas redes sociais e ferramentas estratégicas.

Gestão de Agenda/Agendamento

Para Tiago Forte (2022), em seu livro *Building a Second Brain*, ele explica como organizar tarefas, compromissos, informações etc., utilizando ferramentas digitais de produtividade. A ideia é criar um sistema seguro de organização para evitar futuros esquecimentos e perdas no gerenciamento de atividades gerenciais, tendo como principal foco evitar sobrecarga mental e esquecimentos.

A gestão de agendas é essencial para diversas empresas. É uma ferramenta utilizada através de software para computadores e celulares, como um meio de unir informações em uma plataforma virtual para organizar o dia e os horários de cada indivíduo. Permite que os agendamentos sejam mais automatizados, sincronizados, eficientes, simplificados e centralizados. Um exemplo de ferramenta de agendamento muito conhecida é o Google Agendas, disponível gratuitamente para todo o público, desenvolvida com o objetivo de ajudar na organização e no controle do dia a dia.

Para Assis (2023), a gestão eficiente do tempo em alguns empreendimentos é essencial para garantir a qualidade do atendimento, a produtividade da equipe e a satisfação geral dos clientes.

A ferramenta do Google Agendas marca cada compromisso alinhado ao dia e horário, o que ajuda muito na visualização. Além disso, a ferramenta é sincronizada com o e-mail, funcionando como um lembrete de que há um compromisso no determinado dia e horário. Um ponto-chave é que essa ferramenta de agenda pode ser compartilhada como link com outros, abrindo possibilidades, como, por exemplo, utilizá-la como link no WhatsApp. O WhatsApp Business é um meio de comunicação corporativo entre empresa e clientes, e juntando essas ferramentas

(WhatsApp Business e Google Agendas) temos uma boa gestão de agendamento.

De acordo com Turco (2023), a implementação da Gestão de Processos traz benefícios como a automação nas atividades organizacionais, através da tecnologia da informação e a mudança do negócio de forma mais prática e eficiente no serviço ofertado.

Contar com recursos digitais que facilitem a organização dos horários de atendimento é uma vantagem importante para qualquer negócio. No contexto da gestão de processos, o foco está em aprimorar e automatizar as rotinas operacionais, usando a tecnologia como aliada para tornar o trabalho mais eficiente e reduzir falhas no dia a dia.

Marketing Através das Redes Sociais

Segundo Dalla Valle (2024), quando uma empresa investe em marketing digital nas redes sociais, está efetivamente promovendo sua marca, uma vez que coloca sua imagem em exposição para o mundo através da internet.

O marketing em redes sociais funciona diretamente nas plataformas digitais com o objetivo de criar conteúdo e promover determinado produto ou serviço, para que o público-alvo interessado no nicho possa encontrar o que necessita. A divulgação de produtos e promoções acontece principalmente nas plataformas de WhatsApp e Instagram.

Para Freitas *et al.* (2025), o marketing digital tornou-se uma ferramenta adaptável para pequenas empresas, onde as redes sociais e suas ferramentas contribuem para aumentar a visibilidade, atrair novos clientes e aumentar o consumo.

Em barbearias, é o tipo de negócio que depende muito da visibilidade, fidelização e agendamento frequente. Para atrair novos clientes e manter os antigos, são utilizadas estratégias como: mostrar os serviços oferecidos, as experiências dos clientes em atendimentos como o antes e depois, o local interno e externo da barbearia e a facilidade de agendamento por WhatsApp.

De acordo com Chaffey e Ellis-Chadwick (2022), um bom marketing digital é crucial para aumentar a visibilidade e atrair novos clientes. Os fatores críticos de sucesso para essa área incluem a criação de uma estratégia de marketing digital eficaz, com foco em redes sociais e parcerias locais.

As principais redes sociais que ajudam no engajamento são o Instagram, WhatsApp Business e Facebook. São importantes, mas também é interessante que haja frequência em cada uma para não cair no esquecimento do algoritmo e do público-alvo.

FERRAMENTA GERENCIAL

Na Administração, existem métodos e técnicas que auxiliam os gestores a enxergar com mais clareza os problemas do negócio, definir prioridades, estabelecer metas e construir planos de ação para implementar melhorias de forma estruturada.

Esses instrumentos são conhecidos como: a Análise de SWOT (ou FOFA), a Matriz GUT, os 5 (cinco) por quês e 5W2H, e os quatro serão contextualizados nos próximos tópicos.

Análise SWOT

Kotler (2023) considera a análise de SWOT uma ferramenta global na Administração de Marketing para fins de identificar Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) em um negócio. A ferramenta mostra o cenário com clareza dos erros e acertos que uma empresa pode estar apresentando.

A análise de SWOT se caracteriza por fatores internos e externos, em que os fatores internos podem ser aplicados para melhorar o desempenho da empresa, conectando o resultado da pesquisa à implementação de novas estratégias mais adaptáveis à mudança do ambiente interno e externo. Abaixo temos o modelo da técnica de SWOT para melhor compreensão.

Imagem 1 – Modelo de Análise SWOT.



Fonte: Imagens Google (2026).

Matriz GUT

De acordo com Tozzo, Da Silva e Spósito (2022), a GUT é uma ferramenta estratégica para priorizar problemas, dando notas de 1 a 5, usando os critérios de Gravidade, Urgência e Tendência, definindo a ordem de resolução.

A Matriz GUT é uma ferramenta de gestão utilizada para analisar a prioridade de determinada classificação, e esses valores são multiplicados para obter o resultado final e descobrir qual será a prioridade de cada situação.

Imagem 2 – Modelo de Matriz GUT.

Matriz GUT						
Tarefas	Priorização				Sequência	
	G	U	T	GUT		
Tarefa 1	1	4	3	12	2	
Tarefa 2	3	2	1	6	4	
Tarefa 3	2	1	1	2	5	
Tarefa 4	1	3	5	15	1	
Tarefa 5	2	1	2	4	3	

Fonte: Imagens Google (2026).

5 Por quês

Segundo Tozzo, Da Silva e Spósito (2022), a ferramenta dos 5 porquês é focada em encontrar a raiz do problema de forma insistente, até identificar a origem real da falha.

É muito comum essa ferramenta ser utilizada em Gestão de Qualidade e em setores de desenvolvimento de TI, pois se trata de uma ferramenta que vai buscar encontrar a causa de problemas que a empresa está enfrentando no momento atual. A ferramenta procura fazer isso de forma insistente para encontrar as causas raízes do problema.

5W2H

Para Tozzo, Da Silva e Spósito (2022), a ferramenta 5W2H responde às perguntas: O quê? Por quê? Onde? Quando? Quem? Como? E quanto custa? Para definir o plano de ação de forma mais objetiva possível.

A 5W2H torna tudo mais claro e objetivo, pois é utilizada para colocar cada ponto em seu devido lugar e definir até como será feito no decorrer do processo. É um método que dá o norte a uma ideia, independentemente de ser um grande ou pequeno processo.

Imagem 3 – Modelo 5W2H.

5 W				2 H		
WHAT? (O que?)	WHY? (Por quê?)	WHERE? (Onde?)	WHEN? (Quando?)	WHO? (Quem?)	HOW? (Como?)	HOW MUCH? (Quanto?)
O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?	Quanto custará fazer?
Qual é o seu objetivo?	Qual é a razão que motiva essa ação?		Quais são as primeiras ações necessárias?	Quem está envolvido ou é responsável em cada ação?	Como iniciar, mensurar e ativar as ações necessárias?	Quanto custará em tempo, esforço, dinheiro, conhecimento,
Como descrever o melhor que pode obter nesta situação?	O que vai conseguir de retorno?		Essas ações são proativas ou dependem de outras fora do seu controle?	Quem deve ser avisado?	Quais são as soluções de contingência, no caso de encontrar obstáculos?	preparação psicológica e negociação ou motivação pessoal e de grupo?
	Faz parte de sua missão?				O que sinalizará que é o momento de agir assim?	
	Vale a pena?					

Fonte: Imagens Google (2026).

METODOLOGIA

A pesquisa buscou primeiramente compreender a importância do agendamento e do marketing digital nas empresas. Esta pesquisa se caracteriza por ser um estudo de caso, pois consistiu na observação detalhada para analisar a ausência de investimento em publicidade, a interação nas redes sociais e a utilização de ferramenta mais eficaz para agendamento de clientes na barbearia. Essa pesquisa teve como base para a temática a ferramenta do Google Acadêmico com artigos a partir de 2001.

Segundo Marconi e Lakatos (2023), a pesquisa qualitativa é um esforço sistemático para entender o que significam as experiências humanas. A pesquisa considera-se qualitativa, pois foi realizada diretamente com o proprietário e funcionário por meio de entrevista e observação do ambiente, a fim de coletar dados e analisar possíveis problemáticas, tendo como foco o processo. Partindo desse pressuposto, a abordagem é definida como qualitativa, pois foram coletados dados através de questionários abertos formulados pelo Google Forms, direcionando para a gestão, o atendimento, comercial, marketing, administrativo e, enfim, analisando os dados e identificando a problemática.

Diante disso, a problemática encontrada foi a ausência de publicidade nas redes sociais e a ausência de um sistema eficiente e prático para os agendamentos. As ferramentas estratégicas de Análise SWOT ajudam a identificar a maior problemática; a Matriz GUT identifica a prioridade das problemáticas; o método dos Cinco porquês encontra a raiz da problemática; e o 5W2H define a ordem para resolver a causa do problema, contribuindo e sendo crucial para a resolução e solução.

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Barbearia e Cabeleireiro, localizada no bairro Forquilha, na cidade de São José, em Santa Catarina, nasceu, em 2010, com o intuito de oferecer um atendimento personalizado e de qualidade para os homens da região. A empresa de porte pequeno fica em uma localização de pouca circulação de pessoas, porém, por oferecer serviços de corte e cuidados masculinos, consegue fidelizar e manter seus antigos clientes. A Barbearia se tornou um lugar onde o cuidado e a experiência do cliente estão sempre em primeiro lugar.

Funciona com atendimento por agendamento via WhatsApp. É uma barbearia que busca incluir uma diversidade de pessoas com gostos e estilos diferentes; com o passar do tempo, foi se adaptando às novas tendências e necessidades dos clientes, sempre mantendo o foco em oferecer um serviço de excelência.

Missão: A barbearia e o cabeleireiro proporcionam aos nossos clientes uma experiência de cuidado pessoal única e de alta qualidade, com atenção especial às suas necessidades e preferências. Buscamos sempre inovar no atendimento,

garantindo um ambiente acolhedor e um serviço de excelência que promova satisfação, confiança e bem-estar a cada visita.

Visão: Ser a barbearia de referência na região, destacando-se pela qualidade dos serviços, atendimento excepcional e inovação constante. Nosso objetivo é criar um ambiente onde cada cliente se sinta valorizado e satisfeito, tornando-nos a escolha preferida quando se trata de cuidados masculinos.

Valores: A Buenos Barbearia e Cabeleireiro valoriza a qualidade, o atendimento personalizado, a confiança, o respeito e a inovação, sempre buscando proporcionar a melhor experiência para seus clientes.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir do levantamento de questionário realizado com o proprietário e o barbeiro, foram analisados e identificados fatores que poderão ser vistos na tabela a seguir.

Tabela 1 – Análise SWOT do objeto de pesquisa.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado e de qualidade. • Ambiente agradável. • Profissionais experientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de investimento em sistema de agendamento • Falta de lembretes automáticos. • Falta de fidelidade de novos clientes. • Ausência de divulgação nas redes sociais.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Chance de fidelizar novos clientes através de descontos. • Atrair novos clientes através de marketing em redes sociais e promoções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência com modernização em agendamento automático. • Poucas fidelizações em tempo de baixa demanda.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Considerando os fatores na tabela de Análise SWOT, as problemáticas são apenas falhas que não tiveram o devido investimento. Após observar e identificar essas problemáticas na Tabela acima, a Tabela de Matriz GUT abaixo apresenta cada prioridade de cada problemática.

Tabela 2 – Matriz GUT do objeto de pesquisa.

Lista de Problemas	G	U	T	PONTUAÇÃO	PRIORIDADE
Ausência de agendamento automatizado	5	4	5	100	1º
Falta lembrete automático para os clientes	4	5	4	80	2º
Falta de Marketing Digital	4	3	4	48	3º
Mudança no visual físico da barbearia	2	2	2	8	4º

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme o resultado do nível de prioridade (da mais alta à mais baixa) de cada problemática na tabela de GUT acima, é possível organizar um plano de ação sobre como será feita cada etapa, utilizando a Tabela dos 5 Porquês. Dessa forma, é importante investigar a problemática que está em alta prioridade. Sendo assim, a ferramenta dos 5 (cinco) por quês é usada para identificar as raízes desse problema.

Tabela 3 – 5 (cinco) Por quês do objeto de pesquisa.

CAUSAS	1º Por quê	2º Por quê	3º Por quê	4º Por quê	5º Por quê	CONTRA MEDIDA
Há ausência de agendamento automatizado	Porque os agendamentos são feitos manualmente.	Porque a barbearia não possui um sistema de agendamento.	Porque não houve investimento em ferramentas digitais.	Porque a gestão não identificou a necessidade da automação.	Porque falta planejamento estratégico voltado à modernização dos processos.	Implantar agendamento digital (WhatsApp ou sistema online).
Falta lembrete automático para os clientes	Porque não existe um sistema de envio de lembretes.	Porque os agendamentos são registrados manualmente.	Porque não há integração com ferramentas digitais.	Porque não houve implementação de tecnologias de atendimento.	Porque falta planejamento para melhorar a comunicação com os clientes.	Implementar lembretes automáticos antes do horário.
Falta de Marketing digital	Porque a barbearia possui pouca presença nas redes sociais.	Porque não há produção frequente de conteúdo.	Porque não existe um responsável pelo marketing.	Porque a empresa não possui um plano de divulgação.	Porque falta estratégia de marketing para atrair e fidelizar clientes.	Criar e manter redes sociais com postagens frequentes.
Mudança no visual físico da Barbearia	Porque o ambiente apresenta aparência desatualizada.	Porque não houve reformas ou modernizações a muito tempo	Porque os investimentos foram direcionados para outras necessidades..	Porque não existe um planejamento de melhorias estruturais.	Porque falta uma estratégia de valorização da experiência do cliente no ambiente físico.	Melhorar estrutura e identidade visual da barbearia.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme a análise da tabela, a principal causa da problemática é a falta de automatização do sistema de agendamento online. Sendo essa a causa, a Tabela de 5W2H vem com a proposta de ação e planejamento para solucionar a problemática identificada.

Planejamento da Proposta

Através da ferramenta 5 Por quês, pode ser identificada a proposta para solucionar a dificuldade no agendamento dos clientes, e com a ferramenta de 5W2H é possível identificar o plano de ação de forma prática e fácil para solucionar essas falhas, usando: O quê? Por quê? Onde? Quando? Quem? Como? Quanto? Como na tabela a seguir.

Tabela 4 – 5W2H do objeto de pesquisa.

O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Um sistema automático para lembrar os clientes de retornar.	Para diminuir a perda de novo clientes e fideliza-los.	Na barbearia e nos canais de whatsapp e redes sociais.	Em até 30 dias, com teste nas primeiras semanas.	O próprio Proprietário com os barbeiros.	Com app como Google agenda, IA e Whatsapp Business.	De início R\$ 150,00.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Diante da ferramenta 5W2H, é possível identificar a necessidade de investir no sistema para agendamento automatizado, o que trará melhoria contínua nos processos da empresa e garantirá a fidelização de novos e antigos clientes. No próximo tópico haverá um breve demonstrativo de como é o agendamento automatizado através de algumas ferramentas modernas.

RESULTADOS ESPERADOS

A análise do resultado através das ferramentas demonstra que a deficiência da empresa em automatizar sua gestão nos agendamentos é a principal falha. Porém, essa falha pode ser resolvida através de investimento em ferramentas práticas e de fácil manuseio, como a junção de WhatsApp, site simplificado criado por inteligência artificial e Google Agenda (calendário), que é uma forma de solução de baixo custo e simples.

A proposta é pensada para todo o público, sendo assim uma ferramenta simples e de fácil acesso para os clientes e para os colaboradores da barbearia. Para melhor compreensão, a imagem abaixo traz um demonstrativo das ferramentas com a visão dos clientes e a visão do proprietário.

Figura 1 – Painel de agendamento do cliente ao acessar o link.

AGENDAR

SEU NOME
Valdo

SERVIÇO
Combo (Corte + Barba) - R\$ 55,00

DATA
24/05/2026

HORA
15:00

Agendado! Combo (Corte + Barba) (R\$ 55,00) para Valdo às 15:00.

CONFIRMAR AGENDAMENTO

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Na imagem acima, mostra-se a tela do cliente para fazer o agendamento. O cliente entra em contato pelo WhatsApp e recebe a mensagem automática já acompanhada do link de agendamento, direcionando para essa tela. A forma de agendamento é bem simples e não é necessária a instalação de nenhum aplicativo adicional, sem burocracia, bastando apenas criar o agendamento com o horário, nome e serviço, eliminando assim a necessidade de troca de mensagens entre barbearia e cliente.

Ao realizar o procedimento no site conforme a instrução acima, o agendamento irá diretamente para o Google Agenda automaticamente, facilitando a visualização da demanda diariamente, evitando conflitos e retrabalhos.

Como a ferramenta de agendamento é o Google Agenda, é utilizada a inteligência artificial do próprio Google como assistente organizacional, que, em um comando, mostra os agendamentos do dia/semana, tendo uma visão rápida e organizada, tornando o gerenciamento mais eficiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo verificou os desafios que a Barbearia e Cabeleireiro enfrenta, com foco na gestão administrativa, comercial e estratégica, utilizando-se de ferramentas tecnológicas. Identificaram-se melhorias nos processos, atração de clientes e facilidades na experiência e satisfação dos consumidores. Foi possível observar que a barbearia, no quesito atendimento, se mostrou excelente, porém acaba tendo muitas dificuldades em seus agendamentos, na sua gestão de marketing e na constância nas redes sociais, o que retarda seu engajamento.

O objetivo da pesquisa foi analisar a melhor forma de automatizar os processos de agendamento para o cliente e para a gestão, através da questão problemática: Como uma barbearia pode melhorar sua gestão e aumentar sua praticidade e alcance no mercado?

Com o avanço da tecnologia, a implementação de ferramentas atuais torna possível automatizar alguns processos, o que facilita o dia a dia em uma empresa. Na barbearia, a adaptação da ferramenta do Google Agenda com o WhatsApp e a Inteligência Artificial torna tudo mais prático e fácil para todos. Pelas imagens de demonstração, fica nítido o quão benéfica essa adaptação pode ser para a empresa que necessita lidar com agendamentos.

A pesquisa deste trabalho é uma oportunidade para a barbearia se desenvolver mais no mercado de cuidados masculinos e evoluir no seu atendimento e gestão, com eficiência e eficácia. A análise mostrou que o sistema de agendamento com o WhatsApp e mensagens automáticas pode ser eficiente e prático, e uma estratégia de divulgação online poderá impulsionar o todo. Em resumo, as aplicações práticas das recomendações poderão melhorar os processos de crescimento da Barbearia, podendo fidelizar clientes novos e antigos.

REFERÊNCIAS

DALLA VALLE, Carine *et al.* **As mídias sociais como ferramenta de estratégia de marketing: um estudo de caso no setor da beleza.** Boletim de Conjuntura (BOCA), v. 17, n. 50, p. 110-129, 2024.

CHAFFEY, Dave; ELLIS-CHADWICK, Fiona. **Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice.** 8. ed. Hoboken: Pearson, 2022.

FORTE, Tiago. **Building a Second Brain**. Nova York: Atria Books, 2022.

FREITAS, Dsde *et al.* Estratégias de marketing digital para o crescimento de pequenas e médias empresas no Brasil: um estudo comparativo. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 27, n. 1, p. 49-58, 2025.

HELENA DE ASSIS, Priscila *et al.* **Estratégias de Agendamento e Gestão de Tempo em Clínicas Odontológicas: Maximizando Eficiência e Satisfação do Paciente**. ID on Line. Revista de Psicologia, v. 17, n. 69, 2023.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Bookman Editora, 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

TOZZO, Maycon; DA SILVA, Vinicius Ramos Lages; SPÓSITO, Edson Alcebíades. Planejamento Estratégico com uso das Ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H: um estudo de caso em uma pizzeria. **Revista FIBinova**, v. 2, 2022.

TURCO, Giovanna Sellin. **Os benefícios da implantação da gestão de processos nas organizações**. 2023.

APÊNDICE

FAMETRO
CENTRO UNIVERSITÁRIO

INSTITUTO METROPOLITANO DE ENSINO
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
COORDENAÇÃO DOS CURSOS DE GESTÕES - EAD

AUTORIZAÇÃO PARA USO DO NOME DA EMPRESA

NOME DA EMPRESA: BORBEDANA E CABEZALHEIRO SOUZA

Prezado (a) Senhor (a): RONALDO SOUZA


Por meio deste, viemos respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo:

Nome: GEUANA SOUZA MOTA Matrícula: 2263423

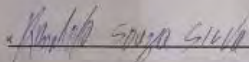
Possa(m) realizar a pesquisa com o intuito de subsidiar seu Projeto de Intervenção, salientando que os discentes encaminhados estão devidamente matriculados no Curso de ADMINISTRAÇÃO desta instituição de ensino. Asseguramos que o nome da empresa não será revelado na publicação das informações, caso a empresa faça a opção pelo anonimato. Antecipadamente, agradecemos sua colaboração para o desenvolvimento profissional de nossos alunos, visto que, o objetivo desta Instituição é formar profissionais competentes e que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

() Com anonimato (x) Sem anonimato

Manaus, 10 / 1 / 06 / 20 26



Coord. Gestão e Negócios -
EaD
Grupo Fametro



Unidade Concedente
(Carimbo e Assinatura)



Projeto de Intervenção: Estratégias de Intervenção Organizacional para Otimização do Desempenho Financeiro em uma Distribuidora do Setor de Bens de Consumo

Intervention Project: Organizational Intervention Strategies to Optimize Financial Performance in a Consumer Goods Distribution Company

Andrey de Souza Araujo

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Resumo: Este estudo tem como objetivo propor estratégias de intervenção organizacional voltadas à melhoria do desempenho financeiro de uma distribuidora do setor de bens de consumo, tomando como base um diagnóstico empresarial previamente realizado. A análise inicial evidenciou fragilidades relevantes, especialmente nas áreas de marketing, logística e gestão comercial, além de uma forte dependência de um portfólio limitado de produtos. Diante disso, buscou-se responder à seguinte questão: quais ações podem contribuir, de forma prática, para a recuperação do faturamento e o fortalecimento da empresa no mercado? A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, combinando revisão bibliográfica com análise aplicada do contexto organizacional. Para estruturar a intervenção, foram utilizadas ferramentas como SWOT, matriz GUT, cinco porquês e 5W2H. Os resultados indicam que a integração entre estratégias comerciais, operacionais e de posicionamento de mercado tende a gerar impactos positivos no desempenho da organização.

Palavras-chave: intervenção organizacional; estratégia; faturamento; gestão empresarial.

Abstract: This study aims to propose organizational intervention strategies focused on improving the financial performance of a consumer goods distribution company, based on a previously conducted business diagnosis. The initial analysis revealed relevant weaknesses, particularly in marketing, logistics, and sales management, as well as a strong dependence on a limited product portfolio. In this context, the study seeks to answer the following question: Which practical actions can contribute to revenue recovery and strengthen the company's position in the market? The research adopts a qualitative approach, combining bibliographic review with an applied analysis of the organizational context. To structure the intervention, managerial tools such as SWOT analysis, the GUT matrix, the Five Whys method, and the 5W2H action plan were used. The findings suggest that integrating commercial, operational, and market positioning strategies tends to generate positive impacts on organizational performance.

Keywords: organizational intervention; strategy; revenue; business management.

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial atual é marcado por mudanças frequentes, aumento da concorrência e maior exigência por parte dos consumidores. Nesse cenário,

manter um desempenho estável já não é suficiente — as organizações precisam, cada vez mais, se adaptar, rever práticas e ajustar suas estratégias.

No caso analisado, uma distribuidora do setor de bens de consumo passou a apresentar queda no faturamento ao longo do tempo. Embora esse tipo de situação não seja incomum, o que chama atenção é o conjunto de fatores envolvidos. O diagnóstico realizado anteriormente indicou que os problemas não estavam concentrados em apenas uma área, mas distribuídos entre marketing, logística e gestão comercial.

Na prática, isso significa que a empresa não enfrenta um único problema isolado, mas sim uma combinação de falhas que, quando somadas, impactam diretamente seus resultados. Diante desse contexto, surge a seguinte questão: quais estratégias de intervenção podem, de fato, contribuir para reverter esse cenário?

Este estudo dá continuidade ao diagnóstico organizacional desenvolvido anteriormente, no qual foram identificadas fragilidades nas áreas de marketing, logística e gestão comercial, servindo como base para a construção das propostas de intervenção apresentadas neste trabalho.

A partir disso, este trabalho tem como objetivo principal propor um conjunto de ações estruturadas, voltadas à melhoria do desempenho financeiro da organização. Mais do que apontar problemas, a proposta aqui é avançar para soluções aplicáveis, considerando a realidade da empresa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão Estratégica E Intervenção Organizacional

A gestão estratégica consiste no conjunto de práticas adotadas pelas organizações com o objetivo de direcionar suas atividades para o alcance de resultados sustentáveis. Em ambientes empresariais cada vez mais competitivos, a capacidade de planejar, monitorar e adaptar estratégias tornou-se um fator determinante para a sobrevivência e o crescimento das empresas.

Segundo Chiavenato (2021), a gestão estratégica permite que as organizações identifiquem oportunidades e ameaças do ambiente externo, ao mesmo tempo em que avaliam suas forças e fraquezas internas, possibilitando decisões mais assertivas. Nesse contexto, a intervenção organizacional surge como uma ferramenta de melhoria contínua, voltada à correção de falhas, otimização de processos e fortalecimento da competitividade empresarial.

A intervenção organizacional pode ser compreendida como um conjunto de ações planejadas destinadas a promover mudanças estruturais ou operacionais dentro da empresa. Essas mudanças buscam solucionar problemas identificados por meio de diagnósticos organizacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho e da eficiência dos processos.

De acordo com Maximiano (2020), empresas que realizam análises periódicas de seus processos internos possuem maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado, reduzindo riscos e ampliando oportunidades de crescimento. Dessa forma, a intervenção organizacional não deve ser vista apenas como uma ação corretiva, mas também como uma estratégia preventiva voltada à sustentabilidade dos negócios.

Nesse sentido, a utilização de ferramentas gerenciais permite identificar problemas prioritários, compreender suas causas e desenvolver ações capazes de promover melhorias consistentes e duradouras.

Marketing, Logística E Gestão Comercial Como Fatores De Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional está diretamente relacionado à integração entre diferentes áreas da empresa. Entre elas, destacam-se o marketing, a logística e a gestão comercial, consideradas fundamentais para a geração de resultados financeiros e o fortalecimento da competitividade.

O marketing desempenha papel essencial na construção da imagem institucional e na atração de clientes. Conforme Kotler e Keller (2019), as estratégias de marketing permitem que as organizações compreendam melhor as necessidades dos consumidores, desenvolvam relacionamentos duradouros e ampliem sua participação no mercado.

Além disso, a transformação digital modificou significativamente o comportamento dos consumidores, tornando indispensável a presença das empresas em canais digitais. A utilização de redes sociais, campanhas online e estratégias de relacionamento contribui para ampliar a visibilidade da organização e fortalecer sua marca perante o público-alvo.

No campo logístico, a eficiência operacional influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados. Segundo Ballou (2018), a logística é responsável pelo planejamento, implementação e controle do fluxo de produtos e informações, garantindo que os bens cheguem ao cliente de forma adequada e dentro do prazo estabelecido.

Problemas relacionados ao controle de estoque, transporte e distribuição podem gerar atrasos, aumento de custos e insatisfação dos clientes. Por essa razão, a melhoria contínua dos processos logísticos é considerada um fator estratégico para a competitividade empresarial.

Já a gestão comercial envolve o planejamento e a coordenação das atividades de vendas, buscando maximizar os resultados da organização. De acordo com Cobra (2017), equipes comerciais bem treinadas e alinhadas aos objetivos organizacionais tendem a apresentar melhor desempenho e maior capacidade de fidelização dos clientes.

Dessa forma, observa-se que marketing, logística e gestão comercial não devem atuar isoladamente. A integração entre essas áreas contribui para o

fortalecimento da organização, melhoria da experiência do cliente e aumento da rentabilidade empresarial.

FERRAMENTAS GERENCIAIS

Análise Swot

Segundo Kotler e Keller (2019), a análise SWOT consiste em uma ferramenta estratégica utilizada para identificar e avaliar os fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional. A sigla SWOT deriva das palavras Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), permitindo uma visão ampla da realidade empresarial.

A ferramenta possibilita analisar aspectos internos da organização, representados por suas forças e fraquezas, bem como fatores externos relacionados às oportunidades e ameaças presentes no mercado. Dessa forma, contribui para a formulação de estratégias capazes de potencializar vantagens competitivas e minimizar riscos.

No presente estudo, a análise SWOT foi utilizada para organizar os principais fatores que impactam o desempenho da distribuidora analisada, servindo como ponto de partida para a identificação dos problemas prioritários e para a elaboração das propostas de intervenção.

Matriz Gut

De acordo com Maximiano (2020), a Matriz GUT é uma ferramenta gerencial utilizada para priorizar problemas e auxiliar a tomada de decisão. Seu nome é formado pelas iniciais dos critérios Gravidade, Urgência e Tendência, empregados para avaliar o impacto de cada situação identificada dentro da organização.

A gravidade refere-se à intensidade dos danos causados pelo problema; a urgência está relacionada ao tempo disponível para sua resolução; e a tendência corresponde à probabilidade de agravamento caso nenhuma ação seja realizada. A combinação desses critérios permite estabelecer uma ordem lógica de prioridades.

Neste trabalho, a Matriz GUT foi aplicada para classificar os problemas identificados durante o diagnóstico organizacional, permitindo direcionar os esforços para as situações que apresentam maior potencial de impacto sobre o desempenho financeiro da empresa.

Método dos Cinco Porquês

O Método dos Cinco Porquês é uma técnica de análise criada no Sistema Toyota de Produção e amplamente utilizada para identificar as causas-raiz dos problemas organizacionais. Segundo Toyoda (1996), a ferramenta consiste em questionar repetidamente o motivo da ocorrência de determinado problema até que sua origem fundamental seja identificada.

Diferentemente das abordagens que tratam apenas os sintomas, os Cinco Porquês buscam compreender os fatores que efetivamente geram a situação indesejada. Essa metodologia contribui para a elaboração de soluções mais eficazes e duradouras, reduzindo a probabilidade de recorrência dos problemas.

No contexto deste estudo, a ferramenta foi utilizada para aprofundar a análise dos problemas considerados prioritários, possibilitando identificar suas causas principais e orientar a construção das estratégias de intervenção propostas.

3.4 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta de planejamento utilizada para organizar ações e facilitar sua execução. Segundo Falconi (2013), sua aplicação contribui para aumentar a clareza das atividades, definindo responsabilidades, prazos e recursos necessários para a implementação das ações.

A metodologia é composta por sete perguntas fundamentais: What (O que será feito?), Why (Por que será feito?), Where (Onde será feito?), When (Quando será feito?), Who (Quem será responsável?), How (Como será feito?) e How Much (Quanto custará?). A resposta a esses questionamentos resulta em um plano de ação estruturado e de fácil acompanhamento.

Neste trabalho, o 5W2H foi utilizado para detalhar as propostas de intervenção organizacional, transformando as recomendações identificadas durante a análise em ações práticas, objetivas e passíveis de implementação pela empresa

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e caráter descritivo-exploratório. A escolha dessa abordagem está relacionada à necessidade de compreender o contexto organizacional de forma mais ampla, considerando não apenas dados objetivos, mas também aspectos relacionados à dinâmica interna da empresa.

A pesquisa qualitativa permite analisar fenômenos dentro de seu contexto real, o que contribui para uma interpretação mais fiel da realidade organizacional. Nesse sentido, foram considerados fatores como comportamento da equipe, práticas de gestão e estrutura dos processos internos.

O estudo também se apoia na pesquisa bibliográfica, com base em materiais acadêmicos relevantes. Essa etapa foi fundamental para construir o embasamento teórico do trabalho e ampliar a compreensão sobre as possíveis estratégias de intervenção.

Além disso, foi utilizada a observação participante, possibilitando uma análise mais próxima da realidade da empresa. Esse tipo de abordagem permitiu identificar situações que não seriam facilmente percebidas por meio de dados formais.

A base empírica do estudo está diretamente relacionada ao diagnóstico realizado anteriormente, garantindo continuidade entre as etapas de análise e intervenção.

Para estruturar a análise, foram utilizadas ferramentas gerenciais como SWOT, matriz GUT, cinco porquês e 5W2H, que permitiram organizar as informações e orientar a construção das propostas de intervenção.

A análise dos dados foi realizada de forma interpretativa, buscando identificar padrões, relações entre os problemas observados e seus impactos no desempenho organizacional.

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A Organização possui como propósito atender seus clientes por meio da distribuição eficiente de bens de consumo, buscando manter relações comerciais sólidas e contribuir para o desenvolvimento econômico da região onde atua, a saber, Avenida do Turismo, nº 13470, no bairro Tarumã no município de Manaus no estado do Amazonas, atua no mercado de ração para cães e gatos e também vendas de cigarros, charutos e derivados, contando atualmente com uma equipe de quatro vendedores, um encarregado de logística, dois auxiliares, um motorista, um gerente e uma encarregada de finanças. Horário de funcionamento é de segunda a sexta das 07h às 12h e das 13h às 17h.

Missão: Distribuir produtos de qualidade com eficiência, garantindo o abastecimento dos clientes, promovendo relacionamentos duradouros com parceiros comerciais e contribuindo para a satisfação do mercado atendido.

Visão: Consolidar-se como referência regional no segmento de distribuição de bens de consumo, destacando-se pela excelência operacional, inovação nos processos e compromisso com os resultados.

Valores: Ética e transparência nas relações comerciais; compromisso com a satisfação dos clientes; valorização das pessoas; responsabilidade nas operações; foco em resultados; melhoria contínua e respeito aos parceiros e colaboradores.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise SWOT reforça que, embora a empresa possua pontos fortes relevantes, como experiência no mercado e relacionamento com fornecedores, esses fatores não têm sido suficientes para compensar as fragilidades internas. Além disso, as oportunidades identificadas — como a expansão digital — não estão sendo plenamente aproveitadas, o que evidencia uma lacuna estratégica importante.

A partir da análise e interpretação de dados do locutor, foram identificadas as problemáticas com o auxílio da análise SWOT, com perguntas e respostas, ficaram evidentes seus principais pontos que serão demonstrados no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Análise SWOT.

FORÇAS	FRAQUEZAS
Relacionamento com fornecedores Experiência no mercado Produtos com boa aceitação	Falta de marketing estruturado Falhas logísticas Equipe pouco treinada
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Expansão digital Novos mercados	Concorrência Instabilidade Econômica

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

É possível compreender, através da análise SWOT, a situação da empresa, evidenciando seus principais pontos positivos e negativos, internos e externos da organização. Com base nos problemas identificados, será utilizada a ferramenta matriz de GUT, em que a gestão terá uma visão ampla sobre os pontos negativos considerando a gravidade, urgência e tendência conforme a Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Matriz GUT.

Problema Identificado	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Pontuação	Prioridade
1. Falta de marketing estruturado	5	5	5	125	1º
2. Falhas nos processos logísticos	5	4	5	100	2º
3. Equipe comercial pouco treinada	4	4	5	80	3º
4. Dependência de poucos produtos	4	3	4	48	4º
5. Ausência de ações digitais	3	4	4	48	5º

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os resultados da Matriz GUT evidenciam que a ausência de um marketing estruturado representa o problema mais crítico da organização, alcançando a maior pontuação entre os fatores analisados. Essa situação compromete diretamente a visibilidade da empresa, sua capacidade de atrair novos clientes e sua competitividade no mercado.

Em seguida, destacam-se as falhas logísticas e a insuficiência de treinamento da equipe comercial, fatores que impactam a eficiência operacional e a qualidade do relacionamento com os clientes. A análise também aponta a dependência de um portfólio limitado de produtos e a baixa presença digital como elementos que contribuem para a redução das oportunidades de crescimento.

A partir dessa priorização, as propostas de intervenção apresentadas neste estudo foram direcionadas para as áreas consideradas mais críticas, buscando

gerar resultados mais efetivos na recuperação do faturamento e no fortalecimento da organização.

Após esta análise, será utilizada a ferramenta dos cinco porquês, que é uma técnica que consiste em perguntar “porque” repetidamente até encontrar a causa principal do problema, permitindo criar soluções relevantes.

Quadro 2 – Falta de Marketing Estruturado.

Pergunta	Resposta
1º Por quê?	Porque a empresa possui pouca visibilidade no mercado.
2º Por quê?	Porque não existe um planejamento de marketing definido.
3º Por quê?	Porque não há um responsável pelas ações de divulgação.
4º Por quê?	Porque a gestão não destina recursos específicos para marketing.
5º Por quê?	Porque o marketing não é visto como prioridade estratégica.
Contramedida	Implantar um plano estruturado de marketing digital, definindo responsáveis, metas e orçamento para divulgação da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Quadro 3 – Falhas nos Processos Logísticos.

Pergunta	Resposta
1º Por quê?	Por que ocorrem atrasos nas entregas aos clientes?
2º Por quê?	Porque o controle de estoque apresenta falhas.
3º Por quê?	Porque não existe monitoramento contínuo dos processos logísticos.
4º Por quê?	Porque os procedimentos operacionais não estão padronizados.
5º Por quê?	Porque a empresa não possui um sistema formal de gestão logística.
Contramedida	Reestruturar os processos logísticos por meio da padronização de procedimentos, controle de estoque e acompanhamento das entregas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Quadro 4 – Falta de Treinamento da Equipe Comercial.

Pergunta	Resposta
1º Por quê?	Porque o desempenho das vendas apresenta inconsistências.
2º Por quê?	Porque os colaboradores não recebem treinamentos periódicos.
3º Por quê?	Porque não existe um plano de capacitação profissional.
4º Por quê?	Porque a empresa investe pouco no desenvolvimento da equipe.
5º Por quê?	Porque a capacitação ainda não é tratada como estratégia de crescimento.
Contramedida	Implementar um programa contínuo de treinamento e desenvolvimento para a equipe comercial.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

PLANEJAMENTO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A construção da proposta de intervenção partiu da compreensão de que os problemas identificados não podem ser tratados de forma isolada. Pelo contrário, é necessário adotar uma abordagem integrada, que considere a interdependência entre marketing, logística e gestão comercial. Nesse sentido, as ações propostas foram estruturadas com foco na viabilidade prática e no impacto direto sobre os resultados organizacionais.

Com o objetivo de definir a ordem de prioridade para as intervenções propostas, foi utilizada a ferramenta 5W2H. A utilização de tal ferramenta permitiu estruturar as ações de forma clara e objetiva, facilitando sua compreensão e execução. Ao definir o que será feito, por que, como, por quem e em qual prazo, a ferramenta contribuiu para reduzir incertezas e aumentar a eficácia da implementação das estratégias propostas.

Tabela 3 – Plano 5W2H.

O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Implantar marketing digital	Aumentar a visibilidade da empresa e captar novos clientes	Setor comercial	Início: 01/08/2026 Fim: 01/11/2026	Gerência Comercial	Redes sociais, anúncios patrocinados e produção de conteúdo.	R\$ 2.500,00
Realizar treinamento comercial	Melhorar o desempenho das vendas	Empresa	Contínuo	RH e Gerência Comercial	Cursos, workshops e capacitações internas.	R\$ 3.000,00
Reestruturar processos logísticos	Reduzir falhas operacionais e atrasos	Centro de distribuição	Início: 01/08/2026 Fim: 01/10/2026	Coordenação Logística	Controle de estoque e monitoramento de entregas	R\$ 5.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A utilização do 5W2H permitiu estruturar as ações de forma clara e objetiva, facilitando sua compreensão e execução. Ao definir o que será feito, por que, como, por quem e em qual prazo, a ferramenta contribuiu para reduzir incertezas e aumentar a eficácia da implementação das estratégias propostas.

Além disso, evidenciou-se que a ausência de um marketing estruturado representa o problema mais crítico da organização, alcançando a maior pontuação entre os fatores analisados. Essa situação compromete diretamente a visibilidade da empresa, sua capacidade de atrair novos clientes e sua competitividade no mercado.

Em seguida, destacam-se as falhas logísticas e a insuficiência de treinamento da equipe comercial, fatores que impactam a eficiência operacional e a qualidade do relacionamento com os clientes. A análise também aponta a dependência de

um portfólio limitado de produtos e a baixa presença digital como elementos que contribuem para a redução das oportunidades de crescimento.

A partir dessa priorização, as propostas de intervenção apresentadas neste estudo foram direcionadas para as áreas consideradas mais críticas, buscando gerar resultados mais efetivos na recuperação do faturamento e no fortalecimento da organização.

A identificação dessas causas permitiu direcionar as propostas de intervenção para ações capazes de gerar resultados mais efetivos e sustentáveis, reduzindo a probabilidade de recorrência dos problemas observados.

No campo do marketing, a principal estratégia envolve o desenvolvimento de presença digital por meio de redes sociais e outros canais online. Essa iniciativa tem como objetivo ampliar a visibilidade da empresa, facilitar o acesso dos clientes às informações sobre produtos e serviços e fortalecer o posicionamento da marca no mercado. Além disso, a comunicação digital permite maior interação com o público, contribuindo para a construção de relacionamento e fidelização.

Em relação à gestão comercial, a proposta inclui a implementação de treinamentos contínuos para a equipe de vendas, com foco no desenvolvimento de habilidades de negociação, atendimento e relacionamento com o cliente. A ideia é proporcionar um maior nível de profissionalização da equipe, permitindo que os vendedores atuem de forma mais estratégica e orientada a resultados. Espera-se, com isso, melhorar a taxa de conversão de vendas e aumentar o nível de satisfação dos clientes.

No que diz respeito à logística, as ações propostas envolvem a reorganização dos processos internos, com ênfase no controle de estoque e na gestão de entregas. A adoção de práticas mais estruturadas nessa área tende a reduzir falhas operacionais, aumentar a eficiência e melhorar a experiência do cliente. Esse tipo de melhoria é essencial para garantir a confiabilidade dos serviços prestados pela empresa.

Outro ponto relevante é o fortalecimento das parcerias com fornecedores. A construção de relações mais estratégicas pode proporcionar melhores condições comerciais, maior previsibilidade no abastecimento e maior flexibilidade nas negociações. Isso contribui não apenas para a redução de custos, mas também para a ampliação das possibilidades de atuação da empresa no mercado.

De forma geral, as propostas apresentadas buscam promover uma transformação gradual na forma como a empresa opera, incentivando a adoção de práticas mais organizadas, estratégicas e alinhadas às demandas do ambiente competitivo atual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste estudo possibilitou uma análise aprofundada da realidade organizacional de uma distribuidora do setor de bens de consumo,

evidenciando que a queda no desempenho financeiro não está associada a um único fator isolado, mas sim a um conjunto de fragilidades estruturais que afetam diferentes áreas da empresa.

A partir do diagnóstico previamente realizado, foi possível identificar que a ausência de planejamento estratégico, aliada à falta de integração entre marketing, logística e gestão comercial, compromete diretamente os resultados organizacionais. Nesse sentido, a proposta de intervenção apresentada buscou não apenas corrigir falhas pontuais, mas estabelecer diretrizes que contribuam para uma gestão mais eficiente e orientada a resultados.

Observa-se que, no cenário atual, marcado pela transformação digital e pela crescente exigência dos consumidores, as empresas precisam adotar uma postura mais proativa e estratégica. O cliente passou a ocupar uma posição central nas relações de consumo, possuindo acesso a informações em tempo real e maior poder de decisão.

Nesse contexto, as estratégias propostas neste trabalho ganham relevância ao buscar alinhar as práticas organizacionais às demandas do mercado, contribuindo para a construção de um modelo de gestão mais moderno e adaptado à realidade atual.

Dessa forma, conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados, respondendo à problemática inicial e oferecendo caminhos viáveis para a recuperação do desempenho financeiro da organização.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 6. ed. Barueri: Atlas, 2021.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

TOYODA, Sakichi. **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1996

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas Diretrizes: o que todo membro da alta administração precisa saber para vencer os desafios do novo milênio**. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.



Análise de Gargalos Logísticos no Processo de Distribuição da Magistral Refrigerantes

Analysis of Logistical Bottlenecks in the Distribution Process of Magistral Refrigerants

Willen Kramer da Silva

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Resumo: A logística de distribuição é um elemento importante para o funcionamento das empresas do setor de bebidas, principalmente em regiões que apresentam dificuldades de transporte e infraestrutura. Na região Norte do Brasil, esses desafios podem gerar atrasos nas entregas, aumento de custos e dificuldades no atendimento aos clientes. Nesse contexto, a empresa J. Cruz Indústria de Bebidas Ltda., responsável pela produção das bebidas da marca Magistral, também enfrenta limitações relacionadas ao processo de distribuição de seus produtos. Diante dessa realidade, surge a seguinte questão norteadora: quais são os principais gargalos logísticos no processo de distribuição da Magistral Refrigerantes e como eles impactam a eficiência operacional da empresa? O objetivo geral deste estudo é analisar os principais gargalos logísticos presentes no processo de distribuição da empresa. A pesquisa foi realizada por meio de revisão bibliográfica e abordagem qualitativa, utilizando a análise dos processos logísticos e ferramentas de gestão para compreender os fatores que influenciam a distribuição. Os resultados indicam que fatores como infraestrutura limitada, rotas de transporte complexas e dependência de serviços logísticos externos podem afetar o desempenho da distribuição. Conclui-se que a análise desses gargalos permite propor melhorias no planejamento logístico, contribuindo para maior eficiência nas entregas e melhor desempenho operacional da empresa.

Palavras-chave: logística de distribuição; gargalos logísticos; eficiência operacional; cadeia de suprimentos.

Abstract: Distribution logistics is a critical component for the operation of companies in the beverage industry, especially in regions that face transportation and infrastructure challenges. In Northern Brazil, these difficulties can result in delivery delays, increased costs, and obstacles to customer service. Within this context, J. Cruz Indústria de Bebidas Ltda., the company responsible for producing beverages under the Magistral brand, also faces limitations related to the distribution of its products. Given this scenario, the following guiding question emerges: What are the main logistical bottlenecks in the distribution process of Magistral Refrigerantes, and how do they impact the company's operational efficiency? The general objective of this study is to analyze the primary logistical bottlenecks present in the company's distribution process. The research was conducted through a literature review and a qualitative approach, using an analysis of logistical processes and management tools to understand the factors influencing product distribution. The findings indicate that factors such as limited infrastructure, complex transportation routes, and dependence on external logistics services can negatively affect distribution performance. It is concluded that identifying and analyzing these bottlenecks enables the proposal of improvements in logistics planning, contributing to greater delivery efficiency and enhanced operational performance.

Keywords: distribution logistics; logistical bottlenecks; operational efficiency; supply chain.

INTRODUÇÃO

A logística de distribuição tem grande importância para o funcionamento das empresas, principalmente no setor de bebidas, onde a disponibilidade do produto nos pontos de venda influencia diretamente as vendas e a satisfação dos clientes. Para que isso aconteça de forma eficiente, é necessário que as atividades logísticas sejam bem planejadas, envolvendo transporte, armazenamento e organização das entregas. No entanto, em regiões como o Norte do Brasil, as empresas enfrentam desafios adicionais relacionados à distância entre cidades, infraestrutura limitada e altos custos de transporte, o que pode dificultar a distribuição de produtos.

Nesse contexto, a empresa J. Cruz Indústria de Bebidas Ltda., responsável pela produção e comercialização das bebidas da marca Magistral, possui forte atuação no mercado regional. A organização conta com processos produtivos estruturados e uma equipe experiente, porém ainda enfrenta algumas dificuldades relacionadas ao processo de distribuição. Entre os principais desafios estão atrasos nas entregas, rotas logísticas complexas e dependência de serviços de transporte externos, fatores que podem gerar gargalos logísticos e impactar o desempenho das operações.

Diante dessa realidade, surge a seguinte questão de pesquisa: quais são os principais gargalos logísticos presentes no processo de distribuição da Magistral Refrigerantes e de que forma eles influenciam a eficiência operacional da empresa? A análise desse tema torna-se relevante, pois compreender esses gargalos pode ajudar a empresa a melhorar seus processos logísticos e tornar suas operações mais eficientes.

Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar os principais gargalos logísticos presentes no processo de distribuição da Magistral Refrigerantes. Como objetivos específicos, busca-se compreender como funciona o processo logístico da empresa, analisar os principais pontos que geram dificuldades na distribuição e analisar de que maneira esses fatores impactam a eficiência das operações.

A metodologia utilizada neste trabalho baseia-se em pesquisa bibliográfica e abordagem qualitativa, utilizando conceitos da área de logística e gestão de operações para analisar os processos existentes na empresa. A partir dessa análise, busca-se compreender os principais desafios enfrentados pela organização e apontar possíveis melhorias para o processo de distribuição.

Este estudo foi dividido em três partes: a primeira apresenta o referencial teórico, abordando conceitos relacionados à logística e à análise de gargalos nos processos organizacionais. A segunda parte apresenta a metodologia da pesquisa e a caracterização da empresa analisada. Por fim, a terceira parte apresenta a análise dos resultados obtidos e sugestões de melhorias para o processo logístico da organização.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Logística e Gestão da Distribuição

A logística possui papel estratégico dentro das organizações, sendo responsável pelo planejamento, controle e movimentação de produtos e informações ao longo da cadeia de suprimentos. Atualmente, as empresas buscam desenvolver operações mais rápidas e eficientes para atender às exigências do mercado e aumentar a satisfação dos clientes. Segundo Silva e Carvalho (2022), a gestão logística contribui diretamente para o melhor aproveitamento dos recursos organizacionais, permitindo maior controle das operações e redução de custos operacionais.

Além do transporte de mercadorias, a logística envolve atividades como armazenagem, controle de estoque, distribuição e gerenciamento de pedidos. Essas atividades precisam funcionar de maneira integrada para garantir eficiência operacional e melhorar o desempenho das empresas. Conforme Vicente e Sucegan (2022), a logística de distribuição está relacionada ao processo que leva o produto desde a saída da empresa até o consumidor final, sendo um fator importante para a competitividade organizacional.

Nos últimos anos, a tecnologia passou a exercer grande influência nos processos logísticos. Ferramentas digitais, sistemas de rastreamento e softwares de gestão permitem maior controle das operações e auxiliam na tomada de decisões. De acordo com Souza, Abreu e D'Agosto (2021), a utilização de tecnologias ligadas à Indústria 4.0 vem contribuindo para o aumento da eficiência logística e para a modernização da cadeia de suprimentos.

Outro aspecto importante da logística está relacionado à integração entre os diferentes setores da empresa. Quando áreas como estoque, transporte e distribuição trabalham de forma alinhada, a organização consegue reduzir falhas e melhorar o fluxo operacional. Nesse contexto, Klein da Luz e Cassel (2022) destacam que a gestão integrada da cadeia de suprimentos contribui para aumentar a agilidade das operações e melhorar o atendimento aos clientes.

Dessa forma, percebe-se que a logística deixou de ser apenas uma atividade operacional e passou a ocupar posição estratégica dentro das organizações.

Empresas que investem em gestão logística eficiente conseguem melhorar seus processos internos, reduzir desperdícios e aumentar sua competitividade no mercado.

Gargalos Logísticos e Eficiência Operacional

Os gargalos logísticos são fatores que limitam o desempenho das operações dentro das organizações, comprometendo o fluxo eficiente das atividades. Esses problemas podem ocorrer em diferentes etapas do processo, como transporte, armazenagem, separação de pedidos ou distribuição. Segundo Paiva e Santos

(2022), a existência de falhas nos processos logísticos pode gerar atrasos, dificuldades operacionais e perda de eficiência nas atividades organizacionais.

A presença de gargalos pode provocar aumento de custos, atrasos nas entregas e dificuldades no atendimento da demanda. Por esse motivo, as empresas precisam analisar continuamente seus processos para analisar falhas e desenvolver melhorias operacionais. Conforme Barbosa e Matos (2022), a reorganização de processos logísticos e adequações estruturais podem contribuir significativamente para melhorar o desempenho operacional e aumentar a capacidade de distribuição das empresas.

A eficiência operacional está relacionada à capacidade da organização de executar suas atividades de maneira organizada, rápida e com o menor desperdício possível. Nesse sentido, a gestão logística possui grande importância para garantir melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. De acordo com Trevisanuto, Silva e Sartorello (2022), a tomada de decisões na cadeia de suprimentos influencia diretamente os resultados operacionais e a capacidade competitiva das organizações.

Além disso, a melhoria contínua tornou-se uma prática importante para empresas que buscam maior eficiência logística. A análise constante dos processos permite analisar problemas, corrigir falhas e aumentar a produtividade das operações. Conforme Santos, Carnaúba e Gomes (2022), o uso de ferramentas de controle e gestão contribui para melhorar a organização dos estoques e otimizar os processos logísticos.

Portanto, a redução de gargalos logísticos contribui diretamente para a melhoria da eficiência operacional, permitindo que as empresas desenvolvam processos mais organizados, aumentem a qualidade dos serviços prestados e fortaleçam sua competitividade no mercado.

FERRAMENTAS GERENCIAIS

Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada pelas organizações para analisar fatores internos e externos que influenciam seu desempenho. O termo SWOT representa as palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Segundo Ferreira *et al.* (2019), essa ferramenta auxilia no planejamento estratégico e na tomada de decisões dentro das empresas.

As forças e fraquezas estão relacionadas ao ambiente interno da organização, enquanto as oportunidades e ameaças pertencem ao ambiente externo, envolvendo fatores que podem influenciar o desempenho da empresa. Dessa forma, a análise SWOT permite que a empresa identifique seus pontos positivos, suas limitações e os fatores externos que podem impactar seus resultados.

Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta utilizada para definir prioridades na solução de problemas organizacionais. Seu nome é formado pelas palavras Gravidade, Urgência e Tendência. Conforme Bonet, Ferreira e Silva (2019), a ferramenta auxilia os gestores na análise dos problemas e na definição das ações mais importantes para a organização.

A gravidade está relacionada ao impacto do problema, a urgência ao tempo disponível para solução e a tendência ao risco de agravamento da situação. Com isso, a empresa consegue organizar melhor suas ações e tomar decisões de forma mais eficiente.

Cinco Porquês

A ferramenta dos Cinco Porquês é utilizada para analisar a causa raiz de um problema por meio de perguntas sucessivas. Segundo Almeida *et al.* (2019), essa técnica permite analisar as falhas de maneira mais profunda, evitando que apenas os sintomas sejam tratados.

O método consiste em perguntar repetidamente “por quê?” até encontrar a origem do problema. Dessa forma, a organização consegue desenvolver soluções mais eficazes e evitar que a falha volte a acontecer.

5W2H

O 5W2H é uma ferramenta utilizada no planejamento e organização das atividades empresariais. De acordo com Lobato e Santos (2023), essa metodologia auxilia na definição das ações, responsabilidades, prazos e recursos necessários para a execução das tarefas.

A ferramenta é composta por sete perguntas essenciais: o que será feito, por que será feito, onde será realizado, quando acontecerá, quem será responsável, como será executado e quanto custará. Assim, o 5W2H contribui para um planejamento mais organizado e eficiente dentro das organizações.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de caráter exploratório, com abordagem qualitativa, tendo como foco a análise dos gargalos logísticos no processo de distribuição da empresa J. Cruz Indústria de Bebidas Ltda., responsável pela marca Magistral Refrigerantes.

A escolha pelo estudo de caso se deu pela necessidade de compreender, de forma mais próxima, como ocorrem os processos logísticos da empresa no dia a dia, permitindo analisar dificuldades e possíveis melhorias. Segundo Sampaio (2022), esse método possibilita analisar um fenômeno dentro do seu contexto real.

A abordagem qualitativa foi adotada por permitir a análise dos processos de forma mais interpretativa, considerando aspectos práticos como organização das rotas, transporte e distribuição. De acordo com Almeida (2021), esse tipo de pesquisa busca descrever e compreender a realidade estudada.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário, com o objetivo de analisar os principais pontos de dificuldade no processo logístico. Conforme Bastos *et al.* (2023), o questionário é um instrumento composto por perguntas organizadas de forma lógica, podendo ser abertas ou fechadas.

Além disso, foi realizada a observação dos processos logísticos da empresa, contribuindo para uma melhor compreensão das atividades na prática. Por fim, os dados foram analisados de forma interpretativa, buscando analisar os principais gargalos e seus impactos na eficiência operacional.

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A empresa J. Cruz Indústria de Bebidas Ltda., conhecida como Fábrica Magistral, atua no setor de fabricação e distribuição de bebidas na cidade de Manaus. A organização foi fundada no ano de 1945 e possui tradição no mercado amazonense, realizando atividades voltadas à produção, armazenamento e distribuição de refrigerantes e outras bebidas.

A empresa possui duas plantas industriais localizadas na cidade de Manaus, sendo uma situada na Avenida Mário Ypiranga, no bairro Adrianópolis, e outra localizada atrás do SESI. Suas operações estão relacionadas ao controle de estoque, movimentação de mercadorias e distribuição de produtos para diferentes pontos de venda da região.

A organização conta com uma média de 1.000 colaboradores distribuídos entre os setores administrativo, produção, estoque, logística e distribuição, que atuam de forma integrada para garantir a eficiência das operações e o atendimento das demandas do mercado.

Dessa forma, a empresa apresenta características relevantes para o desenvolvimento deste estudo, principalmente em relação à análise dos gargalos logísticos e da eficiência operacional no processo de distribuição.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir das observações realizadas na empresa e das informações obtidas junto aos colaboradores dos setores logístico e operacional, foram identificados pontos positivos e negativos relacionados aos processos de distribuição e eficiência operacional da organização. Com base nessas informações, foi elaborada a análise SWOT, apresentada no quadro abaixo.

Quadro 1 - Matriz SWOT.

ANALISE SWOT - ANALISE LOGISTICOS NO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO DA MAGISTRAL REFRIGERANTES		
	FORÇA	FRAQUEZA
ANÁLISE INTERNA	Tradição no mercado amazons Marca consolidada regionalmente Estrutura produtiva organizada Grande capacidade de produção Experiência no setor de bebidas	Atrasos no processo de distribuição Dificuldade no controle operacionat em períodos de alta demanda Dependência do transporte fluvial Dificuldade no recebimento de insumos em períodos de seca Gargalos operacionais na logística interna
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE EXTERNA	Expansão para outros estados investimento em modais alternativos de transporte Melhoria da infraestrutura logística regional Uso de tecnologia para gestão logística Parcerias logísticas com outras regiões	Dificuldade na logística de entrega para outros estados Condições climáticas da região amazônica Sazonalidade dos rios (seca e cheia) Limitações da BR-319 e infraestrutura rodoviária Aumento de custos de transporte e combustivel

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise SWOT demonstra que a empresa possui forças importantes ligadas à sua estrutura e tradição no mercado, porém enfrenta fraquezas operacionais diretamente relacionadas à logística na região amazônica. Esses fatores impactam principalmente a distribuição, o recebimento de insumos e o controle operacional.

No ambiente externo, observa-se que as condições geográficas e estruturais da região Norte influenciam diretamente a operação logística, especialmente em relação ao transporte fluvial e rodoviário, além das limitações para expansão para outros estados.

A partir dos problemas identificados, será utilizada a ferramenta Matriz GUT para analisar os pontos críticos de acordo com seu nível de gravidade, urgência e tendência, auxiliando na definição das prioridades de melhoria dentro da organização

A análise SWOT demonstra que a empresa possui forças importantes ligadas à sua estrutura e tradição no mercado, porém enfrenta fraquezas operacionais diretamente relacionadas à logística na região amazônica. Esses fatores impactam principalmente a distribuição, o recebimento de insumos e o controle operacional. No ambiente externo, observa-se que as condições geográficas e estruturais da região Norte influenciam diretamente a operação logística, especialmente em relação ao transporte fluvial e rodoviário, além das limitações para expansão para outros estados. A partir dos problemas identificados, será utilizada a ferramenta Matriz GUT para analisar os pontos críticos de acordo com seu nível de gravidade, urgência e tendência, auxiliando na definição das prioridades de melhoria dentro da organização, seguidas pelas dificuldades no recebimento de insumos em períodos de seca. Esses fatores impactam diretamente a continuidade das operações da empresa.

Tabela 2 - Matriz GUT


FRAQUEZAS 	G	U	T	PONTUAÇÃO	PRIORIDADE
Atrasos no processo de distribuição	5	5	5	125	1º
Dificuldade no recebimento de insumos em períodos de seca	5	5	4	100	2º
Dependência do transporte fluvial	4	5	4	80	3º
Dificuldade no controle operacional em períodos de alta demanda	4	4	4	64	4º
Dificuldade na logística de entrega para outros estados	4	4	5	80	5º

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Em seguida, destaca-se a dependência do transporte fluvial, que limita a flexibilidade logística da organização, além da dificuldade no controle operacional em períodos de alta demanda. Por fim, observa-se a limitação na logística de entrega para outros estados, influenciada principalmente pela infraestrutura regional.

Diante da análise realizada, será utilizada a ferramenta dos Cinco Porquês, por meio de perguntas sucessivas, com o objetivo de identificar as causas raízes dos problemas encontrados. A partir disso, será possível desenvolver soluções mais eficientes para a melhoria dos processos logísticos e operacionais da organização.

Tabela 3 – 5 PORQUÊS.

5 PORQUÊS - ANÁLISE DE GARGALOS LOGÍSTICOS						
CAUSA	1º PORQUÊ	2º PORQUÊ	3º PORQUÊ	4º PORQUÊ	5º PORQUÊ	CONTRAMEDIDA
Atrasos no processo de distribuição	Porque algumas entregas saem fora do horário previsto.	Porque há demora na separação das mercadorias.	Porque o estoque apresenta dificuldades de organização.	Porque existem falhas no controle operacional.	Porque os processos logísticos não são totalmente padronizados.	Melhorar o planejamento das rotas e padronizar os processos logísticos, através de fiscalizações e revisão nos processos de distribuição
Dificuldade no controle operacional em períodos de alta demanda	Porque ocorre sobrecarga nas operações em períodos de alta demanda.	Porque o volume de pedidos aumenta significativamente.	Porque os processos possuem limitações operacionais.	Porque existe necessidade de maior organização logística.	Porque os processos internos precisam de melhorias operacionais.	Melhorar o planejamento operacional e reforçar o acompanhamento das atividades.
Dificuldade no recebimento de insumos em períodos de seca	Porque o nível dos rios reduz durante o período de seca.	Porque a empresa depende do transporte hidroviário para recebimento dos insumos.	Porque não existe estoque preventivo suficiente para períodos de seca.			Realizar a compra antecipada de insumos para formação de estoque preventivo durante o período de seca.
Dificuldade na logística de entrega para outros estados	Porque a BR-319 não possui pavimentação completa.	Porque dificulta o transporte terrestre de mercadorias.	Porque as condições da rodovia comprometem o fluxo logístico e aumentam o tempo de entrega.			Realizar a pavimentação completa da BR-319 para melhorar o transporte terrestre e facilitar a logística de distribuição para outros estados.
Dependência do transporte fluvial	Porque grande parte dos insumos e mercadorias chega pelo modal hidroviário	Porque o estado do Amazonas possui limitações no transporte rodoviário.	Porque a infraestrutura das rodovias da região é insuficiente.	Porque a infraestrutura das rodovias da região é insuficiente.		Investir na melhoria da infraestrutura rodoviária e ampliar alternativas de transporte para reduzir a dependência do modal fluvial.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Conforme os resultados obtidos por meio da ferramenta dos Cinco Porquês, foram identificadas as causas raiz dos principais problemas logísticos presentes na empresa, permitindo uma melhor compreensão dos fatores que impactam

diretamente o desempenho operacional. A partir dessas análises, também foram propostas contramedidas iniciais para minimizar os impactos identificados nos processos estudados.

Diante disso, observa-se a necessidade de implementação de ações práticas e estruturadas para a solução efetiva das causas encontradas, visando a melhoria contínua das operações logísticas e o aumento da eficiência organizacional. Para auxiliar na organização e execução dessas ações corretivas, será aplicada a ferramenta 5W2H, que permitirá detalhar de forma clara o que será feito, por que será feito, onde, quando, por quem, como e com quais recursos.

PLANO DE AÇÃO – 5W2H

Quadro 3 – Aplicação da ferramenta 5W2H.

5W2H - ANÁLISE DE GARGALOS LOGÍSTICOS							
PROBLEMA	WHAT (O quê?)	WHY (Por quê?)	WHERE (Onde?)	WHO (Quem?)	WHEN (Quando?)	HOW (Como?)	HOW MUCH (Quanto?)
Atrasos no processo de distribuição	Melhorar o fluxo de distribuição	Reduzir atrasos nas entregas	Setor de logística e transporte	Gestor de logística	Imediato e contínuo	Padronização de rotas e controle de saída	R\$ 2.000 a R\$ 5.000 (sistema simples de roteirização + ajustes operacionais)
Dificuldade no controle operacional em períodos de alta demanda	Reorganizar o controle operacional	Evitar sobrecarga e falhas operacionais	Estoque e expedição	Supervisão operacional	Períodos de alta demanda	Planejamento de escala e controle de pedidos	R\$ 3.000 a R\$ 8.000 (treinamento + ajustes internos)
Dificuldade no recebimento de insumos em períodos de seca	Criar estoque preventivo de insumos	Garantir disponibilidade em períodos críticos	Almoxarifado e compras	Gerente administrativo	Antes do período de seca	Compra antecipada e controle de estoque mínimo	R\$ 50.000 a R\$ 200.000 (dependendo do volume de insumos estocados)
Dificuldade na logística de entrega para outros estados	Melhorar a logística interestadual	Reduzir limitações de transporte	Logística externa	Gestão logística	Médio e longo prazo	Investimento em infraestrutura e parcerias logísticas	R\$ 100.000 a R\$ 500.000 (parcerias + estrutura logística)
Dependência do transporte fluvial	Reduzir dependência do modal fluvial	Aumentar alternativas de transporte	Cadeia logística geral	Direção e logística	Longo prazo	Diversificação de modais (rodoviário e integração logística)	R\$ 500.000 a R\$ 2.000.000 (estrutura e integração logística multimodal)

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Diante do diagnóstico realizado por meio da ferramenta 5W2H, observa-se que a empresa necessita de investimentos e melhorias em seus processos operacionais e logísticos, visando aumentar a eficiência e reduzir os impactos dos problemas identificados. As ações propostas foram estruturadas de forma a orientar a organização na implementação de melhorias contínuas em seus departamentos, especialmente na área logística e de distribuição.

Dessa forma, as sugestões apresentadas permitem que a empresa organize melhor suas atividades, estabeleça prioridades e adote medidas mais eficazes para a solução dos problemas levantados. Assim, espera-se que a aplicação do plano de

ação contribua para a otimização dos processos internos, melhoria no atendimento da demanda e fortalecimento da competitividade da organização no mercado.

RESULTADOS ESPERADOS

Com base na análise realizada por meio das ferramentas aplicadas neste estudo, espera-se que a empresa J. Cruz Indústria de Bebidas Ltda. consiga atuar de forma mais eficiente sobre os principais problemas identificados, especialmente aqueles relacionados aos atrasos na distribuição, dificuldades no controle operacional em períodos de alta demanda, limitações no recebimento de insumos durante a seca amazônica, restrições na logística de entrega para outros estados e dependência do transporte fluvial.

A partir da aplicação das contramedidas e do plano de ação elaborado com a ferramenta 5W2H, espera-se uma melhoria significativa na organização dos processos logísticos e operacionais, proporcionando maior padronização das atividades, melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e redução de falhas na cadeia de distribuição.

Além disso, é esperado que a empresa consiga aprimorar o planejamento de estoque e o abastecimento de insumos, especialmente em períodos críticos, como a estiagem, garantindo maior continuidade das operações. Também se projeta a redução de custos operacionais e o aumento da eficiência no transporte e na entrega dos produtos.

Dessa forma, a utilização das ferramentas gerenciais propostas contribui para o fortalecimento da gestão logística da empresa, promovendo melhorias contínuas, maior controle dos processos internos e melhores resultados organizacionais ao longo do tempo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os principais problemas logísticos presentes na empresa J. Cruz Indústria de Bebidas Ltda., destacando fatores que impactam diretamente seu desempenho operacional, especialmente no processo de distribuição, no controle das operações em períodos de alta demanda, no recebimento de insumos durante a seca amazônica, na logística de entrega para outros estados e na dependência do transporte fluvial.

Por meio da aplicação das ferramentas gerenciais SWOT, GUT, Cinco Porquês e 5W2H, foi possível compreender de forma mais clara as causas dos problemas identificados e propor ações voltadas à melhoria dos processos internos da organização. Essas ferramentas contribuíram para uma visão mais estruturada da realidade operacional da empresa, permitindo a identificação de pontos críticos e oportunidades de melhoria.

Além disso, o estudo evidencia a importância da gestão logística como fator essencial para a eficiência organizacional, principalmente em regiões com desafios estruturais e geográficos, como a região amazônica. A adoção de práticas mais organizadas e planejadas pode contribuir para a redução de falhas operacionais, melhoria no fluxo de distribuição e maior controle das atividades logísticas.

Dessa forma, conclui-se que a implementação das ações propostas ao longo do trabalho pode gerar impactos positivos significativos para a empresa, promovendo maior eficiência nos processos, melhoria no atendimento ao cliente e fortalecimento da competitividade no mercado em que atua.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, *et al.* **Aplicação da ferramenta cinco porquês na identificação de causas de problemas organizacionais.** 2019.

BONET; FERREIRA; SILVA. **Aplicação da matriz GUT como ferramenta de apoio à tomada de decisão organizacional.** 2019.

DA LUZ, Luciano Klein; CASSEL, Ricardo Augusto. Demand chain management & supply chain management: uma estrutura conceitual para alcançar a excelência na cadeia de valor. **Revista Produção Online**, 2022.

FERREIRA, *et al.* **Ferramentas de gestão estratégica aplicadas às organizações.** 2019.

LOBATO; SANTOS. **Ferramenta 5W2H aplicada ao planejamento organizacional.** 2023.

PAIVA, Tales Mello; SANTOS, Ricardo França. O sistema portuário brasileiro: um panorama dos processos informacionais de importação e exportação de cargas containerizadas. **Revista Gestão & Tecnologia**, 2022.

SANTOS, Elenilson Rivando dos; CARNAÚBA, Felipe Endrek Freire; GOMES, Susane de Farias. Aplicação da ferramenta curva ABC na gestão de estoque em uma empresa de artigos para decoração. **Brazilian Journal of Production Engineering**, 2022.

SILVA, Davi César Padilha; CARVALHO, Marcia Roberta de. Logística de transporte e distribuição de mercadorias. **Revista Científica Unilago**, 2022.

SOUZA, Gabriel Marques de; ABREU, Victor Hugo Souza de; D'AGOSTO, Marcio de Almeida. Indústria 4.0 aplicada à gestão da cadeia de suprimentos: uma revisão da literatura. **Brazilian Journal of Production Engineering**, 2021.

TREVISANUTO, Tatiene Martins Coelho; SILVA, Dayane Caroline Gomes da; SARTORELLO, Isabela Iglesias. A gestão da tomada de decisão na cadeia de suprimentos: um levantamento bibliográfico. **Revista FIBinova**, 2022.

APÊNDICE



INSTITUTO METROPOLITANO DE ENSINO
CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
COORDENAÇÃO DOS CURSOS DE GESTÕES

PROJETO PROFISSIONAL

AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA (PROJETO PROFISSIONAL)

NOME DA EMPRESA:

Prezado (a) Senhor (a):

Por meio deste vimos, mui respeitosamente, solicitar de V.Sa. autorização para que o(s) discente(s) abaixo relacionado(s):

Nome: _____ Matrícula: _____

desenvolvam, ^{na empresa} sua pesquisa, com o intuito de subsidiar seu projeto profissional, salientando que o (a) discente ora encaminhado (a) está devidamente matriculado no Curso de _____ desta Instituição de Ensino Superior. ⁰⁷¹⁵

Antecipadamente agradecemos sua ^{autorização} desenvolvimento profissional de nosso aluno, visto que, o objetivo desta Instituição é poder formar pessoas competentes que possam contribuir para o crescimento empresarial do Estado do Amazonas.

Manaus, ____ / ____ de 20 ____.


Coord. Gestão e Negócios -
EaD
Grupo Fametro

10 06 26

Unidade Concedente
(Carimbo e Assinatura)



Análise do Atendimento Público da Junta Médico-Pericial do Município de Manaus

Analysis of Public Service Delivery at the Medical Evaluation Board of the Municipality of Manaus

Diego Barroso Dias

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Resumo: A avaliação do desempenho de órgãos públicos é essencial para garantir a eficiência, qualidade e transparência dos serviços prestados à sociedade. Nesse contexto, a Junta Médico-Pericial do Município de Manaus (JMPM) desempenha papel estratégico na análise da saúde funcional dos servidores públicos, influenciando diretamente a concessão de benefícios administrativos. Contudo, a complexidade dos processos internos e o aumento das demandas evidenciam a necessidade de aprimoramento organizacional. Diante disso, questiona-se: de que forma os procedimentos e o funcionamento da Junta Médico-Pericial do Município de Manaus podem contribuir para a melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços prestados? O presente estudo tem como objetivo analisar os processos e procedimentos da JMPM. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva, desenvolvida por meio de estudo de caso, com coleta de dados realizada por meio de entrevistas, aplicação de formulários, observação direta e análise documental. A análise foi apoiada pela ferramenta SWOT, pela matriz GUT e pelos cinco porquês; para o planejamento de ações, utilizou-se a ferramenta 5W2H. Os resultados indicam pontos fortes, como atendimento ágil, equipe comprometida e práticas humanizadas. Contudo, foram identificadas fragilidades nos canais de comunicação e limitação em tecnologia da informação, impactando a eficiência dos serviços. Conclui-se que a JMPM necessita de melhorias voltadas à modernização tecnológica e à ampliação dos canais de atendimento, visando aprimorar a qualidade e eficiência dos serviços.

Palavras-chave: diagnóstico organizacional; administração pública; atendimento ao servidor; gestão pública; eficiência.

Abstract: Performance evaluation in public institutions is essential to ensure the efficiency, quality, and transparency of services provided to society. In this context, the Medical Evaluation Board of the Municipality of Manaus (JMPM) plays a strategic role in assessing the functional health of public servants, directly influencing the granting of administrative benefits. However, the complexity of its internal processes and the growing demand for services highlight the need for organizational improvements. Given this scenario, the following question arises: how can the procedures and operational practices of the Medical Evaluation Board of the Municipality of Manaus contribute to improving the efficiency and quality of the services provided? This study aims to analyze the processes and procedures adopted by the JMPM. It is a qualitative and descriptive research study developed through a case study approach, with data collection conducted through interviews, questionnaires, direct observation, and document analysis. The analysis was supported by the SWOT framework, the GUT matrix, and the Five Whys technique, while the 5W2H tool was employed for action planning. The results indicate strengths such as prompt service, a committed workforce, and humanized service practices. However, weaknesses were identified in communication channels and information technology infrastructure, which negatively affect service efficiency. It is concluded that the

JMPM requires improvements focused on technological modernization and the expansion of service channels in order to enhance the quality and efficiency of the services provided.

Keywords: organizational diagnosis; public administration; public servant assistance; public management; efficiency.

INTRODUÇÃO

A discussão sobre eficiência na administração pública é antiga. Contudo, nos últimos anos, exigir qualidade nos serviços oferecidos aos servidores virou uma prioridade urgente. Nesse contexto, o diagnóstico organizacional se destaca como uma ferramenta essencial para analisar o desempenho institucional e propor melhorias nos processos internos. Para isso, destacam-se metodologias como a matriz GUT, cinco porquês e o plano de ação 5W2H, fundamentais para a elaboração e implantação de melhorias estruturadas. No âmbito municipal, a atuação da JMPM envolve processos técnicos e administrativos que exigem organização, eficiência e transparência. Entretanto, o aumento da demanda por atendimentos e a complexidade dos fluxos operacionais evidenciam desafios que podem comprometer a qualidade dos serviços. Diante disso, formula-se a seguinte problemática: de que forma os processos e procedimentos da Junta Médico-Pericial do Município de Manaus podem promover maior efetividade na prestação dos serviços públicos?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar os processos e procedimentos da Junta Médico-Pericial do Município de Manaus. Como objetivos específicos, busca-se: levantar as rotinas operacionais e formas de atendimento; identificar as principais dificuldades enfrentadas; avaliar a conformidade dos processos com a legislação vigente; e propor ações que visem à melhoria do funcionamento e da prestação dos serviços.

A realização deste estudo justifica-se pela importância de aprimorar a gestão pública, especialmente em órgãos que impactam diretamente a vida funcional dos servidores. A partir de um diagnóstico organizacional, torna-se possível identificar falhas, propor melhorias e contribuir para a modernização dos serviços, promovendo maior eficiência, transparência e qualidade no atendimento.

O método de pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa diagnóstica, de natureza descritiva, desenvolvida por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e caráter exploratório. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas realizadas com servidores do órgão, aplicação de formulários, observação direta e análise documental. Para a análise e proposição de melhorias, foram utilizadas ferramentas gerenciais, como a análise SWOT, a matriz GUT, os cinco porquês e o plano de ação 5W2H, contribuindo para a elaboração de um projeto de intervenção voltado ao aprimoramento dos processos organizacionais.

Esta pesquisa está estruturada em três partes: a primeira apresenta o referencial teórico, abordando os principais conceitos relacionados ao diagnóstico organizacional, à estrutura organizacional e ao atendimento público; a segunda

parte apresenta a metodologia, com a descrição dos procedimentos metodológicos e a caracterização do objeto de estudo; e a terceira parte apresenta a análise dos resultados e as propostas de intervenção para a melhoria da organização estudada.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diagnóstico Organizacional

O diagnóstico organizacional é uma ferramenta de gestão utilizada para analisar os processos internos, identificar falhas administrativas e propor melhorias voltadas ao desempenho institucional. Segundo Oliveira e Silva (2022), o diagnóstico organizacional permite compreender os fatores que influenciam a eficiência das organizações, contribuindo para a tomada de decisões estratégicas e para o aprimoramento dos serviços prestados.

Dessa forma, observa-se que o diagnóstico organizacional possui grande relevância na administração pública, especialmente em órgãos que necessitam de controle, organização e eficiência nos processos administrativos. A utilização dessa ferramenta favorece a identificação de dificuldades operacionais e auxilia na elaboração de estratégias voltadas à melhoria contínua dos serviços públicos.

De acordo com Carvalho (2013), o diagnóstico organizacional consiste em um processo sistemático de levantamento e análise de informações institucionais, permitindo avaliar estruturas, fluxos de trabalho e desempenho organizacional. Além disso, os autores destacam que a aplicação do diagnóstico contribui para maior eficiência administrativa e melhor utilização dos recursos públicos.

Nesse contexto, percebe-se que a realização de diagnósticos organizacionais auxilia os gestores públicos na identificação de problemas internos e na implementação de ações corretivas. A análise dos processos administrativos possibilita maior clareza na definição das responsabilidades e contribui para o aprimoramento da comunicação entre os setores organizacionais.

Segundo Matias-Pereira (2022), no setor público, o diagnóstico organizacional representa um instrumento essencial para a modernização administrativa, pois permite identificar fatores que impactam diretamente a qualidade do atendimento e a efetividade dos serviços prestados à população.

Assim, entende-se que o diagnóstico organizacional representa uma importante ferramenta de gestão para a Junta Médico-Pericial do Município de Manaus, contribuindo para a identificação de dificuldades internas e para o desenvolvimento de melhorias voltadas à eficiência administrativa e à qualidade do atendimento prestado aos servidores municipais.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional corresponde à forma como as atividades, responsabilidades e relações hierárquicas são distribuídas dentro de uma organização. Segundo Chiavenato (2021), uma estrutura organizacional bem definida contribui para maior eficiência administrativa, favorecendo a coordenação das atividades, a organização dos processos internos e a clareza das funções desempenhadas pelos colaboradores. Os autores destacam ainda que a definição adequada da estrutura institucional auxilia diretamente na qualidade dos serviços prestados e na melhoria da comunicação entre os setores organizacionais.

Diante disso, observa-se que a estrutura organizacional exerce papel fundamental no funcionamento dos órgãos públicos, especialmente naqueles que necessitam de integração entre diferentes setores administrativos. A definição clara das responsabilidades e dos fluxos de trabalho contribui para maior controle das atividades desenvolvidas e para a redução de falhas operacionais. Além disso, a organização estrutural favorece maior agilidade nos atendimentos e maior eficiência na execução dos serviços oferecidos à população.

De acordo com Ferreira *et al.* (2023), o atendimento público deve estar fundamentado nos princípios da eficiência, ética, transparência e humanização, buscando atender às necessidades da população de maneira adequada e acessível. Os autores afirmam que a qualidade no atendimento está diretamente relacionada à capacitação dos servidores, à organização institucional e à utilização de práticas administrativas voltadas à melhoria contínua dos serviços públicos.

Nesse contexto, percebe-se que o atendimento humanizado representa um importante elemento na prestação dos serviços públicos, principalmente em órgãos ligados à saúde e aos direitos funcionais dos servidores. A adoção de práticas organizacionais eficientes contribui para maior satisfação dos usuários, além de fortalecer a confiança da população nos serviços oferecidos pela administração pública. Dessa forma, torna-se necessário investir em melhorias administrativas e em estratégias que promovam maior qualidade no atendimento institucional.

Segundo Lima e Rocha (2021), a eficiência no atendimento público depende não apenas da estrutura física da organização, mas também da qualidade dos processos internos e da utilização de ferramentas gerenciais que auxiliem na tomada de decisões e no planejamento estratégico. Os autores ressaltam ainda que organizações públicas que investem em planejamento organizacional tendem a apresentar melhores resultados na prestação dos serviços à sociedade.

Assim, entende-se que a estrutura organizacional influencia diretamente a qualidade dos serviços oferecidos pela Junta Médico-Pericial do Município de Manaus. A organização adequada dos setores, associada à utilização de ferramentas de gestão e à adoção de práticas de atendimento humanizado, contribui para maior eficiência administrativa, transparência institucional e melhoria da prestação dos serviços aos servidores municipais.

FERRAMENTAS DE GESTÃO APLICADAS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As ferramentas de gestão são instrumentos utilizados para auxiliar na análise organizacional, na identificação de problemas e na elaboração de estratégias voltadas à melhoria dos processos administrativos. Segundo Barbosa e Martins (2022), ferramentas gerenciais como a análise SWOT, a matriz GUT, os cinco porquês e o plano de ação 5W2H contribuem para o planejamento estratégico e para a tomada de decisões organizacionais.

Dessa forma, observa-se que a utilização dessas ferramentas na administração pública favorece maior controle organizacional, permitindo identificar fragilidades institucionais e propor ações corretivas voltadas ao aprimoramento dos serviços prestados à população.

Análise SWOT

Segundo Ribeiro *et al.* (2023), a análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes em uma organização. As forças e fraquezas correspondem aos fatores internos da instituição, enquanto as oportunidades e ameaças estão relacionadas aos fatores externos que podem influenciar o desempenho organizacional. Dessa forma, a análise SWOT contribui para o planejamento estratégico e para a tomada de decisões administrativas.

Nesse contexto, percebe-se que a utilização da análise SWOT na administração pública possibilita identificar dificuldades organizacionais, oportunidades de melhoria e potencialidades institucionais. Na Junta Médico-Pericial do Município de Manaus, essa ferramenta auxilia na análise dos processos internos, dos canais de atendimento e da eficiência administrativa, contribuindo para a elaboração de estratégias voltadas à melhoria da qualidade dos serviços prestados aos servidores municipais.

Matriz GUT

De acordo com Carvalho e Mendes (2021), a matriz GUT é uma ferramenta gerencial utilizada para priorizar problemas organizacionais com base nos critérios de gravidade, urgência e tendência. Essa metodologia auxilia os gestores na identificação das situações que necessitam de intervenção imediata, favorecendo maior eficiência na tomada de decisões e no planejamento das ações corretivas.

Dessa forma, observa-se que a matriz GUT possui grande relevância na administração pública, pois permite analisar os problemas organizacionais de maneira estratégica e objetiva. Sua aplicação na Junta Médico-Pericial do Município de Manaus contribui para a definição de prioridades administrativas, permitindo direcionar esforços para dificuldades que impactam diretamente a qualidade do atendimento e a eficiência dos processos institucionais.

Cinco Porquês

Segundo Almeida *et al.* (2022), a ferramenta dos cinco porquês é uma metodologia utilizada para identificar as causas principais de um problema organizacional por meio de questionamentos sucessivos. A técnica consiste em perguntar repetidamente o motivo da ocorrência de determinada situação até que seja encontrada sua causa raiz, evitando que apenas os sintomas do problema sejam tratados.

Nesse contexto, entende-se que a aplicação dos cinco porquês contribui para análises mais aprofundadas dos problemas administrativos encontrados nas organizações públicas. Na Junta Médico-Pericial do Município de Manaus, essa ferramenta pode auxiliar na identificação das causas relacionadas às dificuldades operacionais, falhas nos canais de comunicação e limitações administrativas, favorecendo a implementação de soluções mais eficientes e duradouras.

5W2H

Para Santos e Oliveira (2023), o plano de ação 5W2H é uma ferramenta gerencial utilizada para auxiliar no planejamento e execução de ações organizacionais. A metodologia baseia-se em sete perguntas fundamentais: o que será feito, por que será feito, onde será realizado, quando acontecerá, quem será responsável, como será executado e quanto custará. Essas informações contribuem para maior organização e controle das atividades planejadas.

Diante disso, verifica-se que a utilização do 5W2H na administração pública favorece maior clareza na definição das ações institucionais e no acompanhamento das atividades desenvolvidas. Na Junta Médico-Pericial do Município de Manaus, essa ferramenta pode contribuir para o planejamento de melhorias nos processos internos, modernização dos canais de atendimento e desenvolvimento de estratégias voltadas ao aprimoramento da eficiência administrativa e da qualidade dos serviços prestados.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa diagnóstica, de natureza descritiva, desenvolvida por meio de estudo de caso na Junta Médico-Pericial do Município de Manaus (JMPM), com abordagem qualitativa e caráter exploratório. Segundo Gil (2022), a pesquisa descritiva possui como principal objetivo descrever características de determinada população, fenômeno ou organização, permitindo compreender aspectos relacionados aos processos e práticas institucionais. Já o estudo de caso, conforme Yin (2021), possibilita uma análise aprofundada de uma unidade organizacional específica, favorecendo maior compreensão da realidade investigada e dos problemas identificados no ambiente institucional.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas realizadas com servidores da Junta Médico-Pericial do Município de Manaus, aplicação de

formulários, observação direta das rotinas administrativas e análise documental de regimentos internos, legislações, organogramas e documentos institucionais. De acordo com Marconi e Lakatos (2021), a utilização de diferentes instrumentos de coleta de dados contribui para maior confiabilidade das informações obtidas e para uma análise mais ampla do objeto de estudo. Para análise das informações e proposição de melhorias organizacionais, foram utilizadas ferramentas de gestão como a análise SWOT, a matriz GUT, os cinco porquês e o plano de ação 5W2H, permitindo identificar fragilidades institucionais e propor estratégias voltadas ao aprimoramento dos serviços prestados pela instituição.

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A Junta Médico-Pericial do Município de Manaus (JMPM) é um órgão vinculado à Secretaria Municipal de Administração e Gestão (SEMAD), responsável pela realização de perícias médicas e análise da saúde funcional dos servidores públicos municipais. Sua atuação está relacionada à concessão de licenças médicas, readaptação funcional, aposentadorias por invalidez e emissão de laudos técnicos, conforme critérios legais e administrativos.

O órgão atende servidores de diversas secretarias municipais, especialmente da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) e da Secretaria Municipal de Saúde (SEMSA), devido à alta demanda de processos relacionados à saúde ocupacional. Além disso, a JMPM também realiza emissão de laudos para solicitação de benefícios, como isenção de IPTU.

A estrutura da Junta Médico-Pericial é composta por equipe técnica e administrativa responsável pelos atendimentos, análise documental, agendamentos e emissão de pareceres médicos. Nesse contexto, o órgão desempenha importante papel na administração pública municipal, tornando necessário o aprimoramento contínuo dos processos internos, da comunicação e da qualidade dos serviços prestados aos servidores municipais.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir das observações realizadas na Junta Médico-Pericial do Município de Manaus, foi possível identificar fatores positivos e dificuldades relacionadas aos processos internos e ao atendimento prestado aos servidores municipais. Para auxiliar na análise organizacional, foi utilizada a ferramenta SWOT, permitindo identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao funcionamento da instituição.

Quadro 1 - Matriz SWOT

	Forças	Fraquezas
Ambiente interno	Atendimento humanizado Equipe comprometida Agilidade em determinados atendimentos Experiência técnica da equipe	Limitação nos canais de comunicação Carência de investimentos em tecnologia Dificuldade na divulgação de informações Processos administrativos burocráticos
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente externo	Modernização dos serviços digitais Capacitação profissional contínua Ampliação dos canais de atendimento Otimização dos processos internos	Crescimento da demanda de atendimentos Dependência de suporte institucional Limitações orçamentárias Sobrecarga operacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Conforme o Quadro 1, a Junta Médico-Pericial do Município de Manaus apresenta pontos fortes relacionados ao comprometimento da equipe e ao atendimento humanizado prestado aos servidores municipais. Entretanto, também foram identificadas fragilidades relacionadas à comunicação institucional e à limitação de investimentos em tecnologia da informação, fatores que impactam diretamente a eficiência dos serviços prestados.

Quadro 2 - Matriz GUT.

Problema	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Limitação nos canais de comunicação	5	5	4	100	1º
Carência de investimentos em tecnologia	5	4	4	80	2º
Dificuldade na divulgação de informações	4	4	3	48	3º
Processos administrativos burocráticos	3	3	3	27	4º

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

De acordo com o Quadro 2, a principal dificuldade identificada na JMPM refere-se à limitação dos canais de comunicação, considerada prioridade máxima devido ao impacto causado no atendimento aos servidores municipais. Em seguida, destacam-se as limitações tecnológicas e as dificuldades relacionadas à divulgação de informações institucionais, fatores que comprometem a agilidade e eficiência dos processos administrativos.

Quadro 3 - Cinco Porquês.

Problema	1ºporquê	2ºporquê	3ºporquê	4ºporquê	5ºporquê	Constramedida
Limitação nos canais de comunicação	Os servidores possuem dificuldades em obter informações	Porque os canais disponíveis são reduzidos	Porque há pouca modernização digital	Porque existem limitações tecnológicas no órgão	Porque não houve ampliação dos investimentos em comunicação institucional	Implantar novos canais digitais de atendimento

Problema	1ºporquê	2ºporquê	3ºporquê	4ºporquê	5ºporquê	Contramedida
Carência de investimentos em tecnologia	Os sistemas apresentam limitações operacionais	Porque há poucos investimentos em TI	Porque os recursos dependem da administração pública	Porque há necessidade de planejamento orçamentário	Porque os investimentos institucionais seguem prioridades administrativas	Modernizar os sistemas administrativos
Dificuldade na divulgação de informações	Muitos servidores desconhecem procedimentos administrativos	Porque as informações não são amplamente divulgadas	Porque não há estratégia eficiente de comunicação	Porque os canais institucionais são limitados	Porque ainda não foram implementadas ferramentas digitais mais acessíveis	Criar canais informativos e comunicação digital
Processos administrativos burocráticos	Alguns atendimentos apresentam demora	Porque os fluxos administrativos são extensos	Porque há excesso de etapas processuais	Porque os procedimentos seguem normas internas rígidas	Porque os processos ainda não passaram por revisão administrativa completa	Revisar e otimizar os fluxos administrativos

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Conforme os resultados obtidos por meio da ferramenta cinco porquês, foi possível identificar as causas relacionadas às principais dificuldades encontradas na Junta Médico-Pericial do Município de Manaus. A análise demonstrou que problemas relacionados à comunicação institucional, limitações tecnológicas e burocracia administrativa impactam diretamente a eficiência dos serviços prestados aos servidores municipais. Diante disso, foram propostas contramedidas voltadas à modernização dos processos internos e ao aprimoramento do atendimento público.

Quadro 4 - Ferramentas 5W2H.

O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Modernizar os canais de atendimento	Melhorar a comunicação com os servidores	JMPM	1º semestre de 2027	Gestão administrativa	Implantação de canais digitais	Conforme orçamento
Capacitar os servidores	Melhorar a qualidade do atendimento	JMPM	Semestralmente	Coordenação administrativa	Treinamentos internos	Conforme planejamento
Melhorar os sistemas internos	Agilizar os processos administrativos	JMPM	Gradualmente	Setor de TI	Atualização tecnológica	Conforme disponibilidade
Ampliar divulgação de informações	Reduzir dúvidas dos usuários	JMPM	Contínuo	Setor administrativo	Informativos digitais e murais	Baixo custo

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A partir da aplicação da ferramenta 5W2H, foram elaboradas propostas de intervenção voltadas à melhoria dos processos organizacionais da Junta Médico-Pericial do Município de Manaus. As ações propostas buscam fortalecer a comunicação institucional, modernizar os sistemas administrativos e promover maior eficiência no atendimento prestado aos servidores municipais.

RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que as propostas apresentadas contribuam para a melhoria dos processos internos da Junta Médico-Pericial do Município de Manaus, promovendo maior eficiência administrativa e qualidade no atendimento aos servidores municipais. As ações propostas buscam fortalecer a comunicação institucional, modernizar os canais de atendimento e otimizar os fluxos administrativos.

Além disso, espera-se reduzir falhas operacionais, agilizar os atendimentos e ampliar o acesso às informações pelos usuários dos serviços da JMPM. Dessa forma, os resultados esperados visam contribuir para maior organização, transparência e efetividade dos serviços prestados pelo órgão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou os processos e o atendimento público da Junta Médico-Pericial do Município de Manaus, destacando a importância do diagnóstico organizacional para a melhoria da gestão pública. A pesquisa permitiu identificar pontos positivos, como o comprometimento da equipe e o atendimento humanizado, além de dificuldades relacionadas à comunicação institucional, tecnologia e processos administrativos.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois foi possível analisar os processos organizacionais da JMPM e propor melhorias por meio das ferramentas SWOT, matriz GUT, cinco porquês e 5W2H. A partir dos resultados obtidos, conclui-se que a modernização tecnológica, a ampliação dos canais de atendimento e a melhoria da comunicação podem contribuir para maior eficiência e qualidade dos serviços prestados aos servidores municipais.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem estudos relacionados à modernização da administração pública e à melhoria do atendimento ao servidor, contribuindo para o fortalecimento da gestão pública municipal.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, José Carlos; MARTINS, Felipe Souza. **Ferramentas de gestão aplicadas à administração pública**. São Paulo: Atlas, 2022.

CARVALHO, Renata Silva; MENDES, Paulo Henrique. **Gestão estratégica e ferramentas gerenciais no setor público**. Rio de Janeiro: LTC, 2021.

CARVALHO, G. G. dos Santos. **Modelo de diagnóstico organizacional rumo à consultoria**. Caderno PAIC, Curitiba, 2013. Disponível em: <https://cadernopaic.fae.emnuvens.com.br/cadernopaic/article/download/17/16/31>. Acesso em: 15 jun. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 10. ed. Barueri: Atlas, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público: foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 46., 2022. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2022.

RIBEIRO, Lucas Almeida *et al.* Planejamento estratégico e análise SWOT na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 2, p. 1-15, 2023.

SILVA, André Luiz; ALMEIDA, Carlos Henrique. Diagnóstico organizacional e eficiência administrativa no setor público. **Revista Gestão Pública em Debate**, Brasília, v. 8, n. 1, p. 45-60, 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2021.

LIMA, Maria Francisca Morais de. **Orientações para a elaboração de artigo científico**. Comunicação apresentada no VII encontro do grupo de pesquisa de discursos da mídia. São Paulo: PUC, 2014.



Estratégias de Marketing em Pequenas Empresas: Consequências da Falta de Presença Digital no Mercado

Marketing Strategies in Small Businesses: Consequences of the Lack of Digital Presence in the Market

Adriana Gonçalves da Silva

Centro Universitário Famesp

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Profª. Orientadora

Resumo: A transformação digital tem modificado significativamente a forma como as empresas se relacionam com seus consumidores, tornando a presença online um fator essencial para a competitividade organizacional. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar as consequências da falta de presença digital no mercado para a microempresa Denni Arlen Carvalho de Oliveira 92194540253. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e descritiva. Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas e observação das atividades desenvolvidas pela empresa, possibilitando a identificação dos principais desafios relacionados à sua atuação digital. Como instrumentos de análise e diagnóstico, foram aplicadas as ferramentas SWOT, Matriz GUT, Cinco Porquês e 5W2H. Os resultados evidenciaram que a ausência de um planejamento estruturado de marketing digital, a baixa presença nas redes sociais, a inexistência de um sistema de gestão do relacionamento com clientes (CRM) e a falta de monitoramento de métricas digitais comprometem a visibilidade da empresa, limitam a prospecção de novos clientes e reduzem sua competitividade no mercado. A partir dos problemas identificados, foram propostas ações voltadas ao fortalecimento da presença digital da organização, incluindo a elaboração de um plano de marketing digital, a utilização estratégica das redes sociais, a implantação de ferramentas de CRM e o acompanhamento de indicadores de desempenho. Conclui-se que a presença digital constitui um elemento indispensável para o crescimento e a sustentabilidade das microempresas, contribuindo para a ampliação do alcance da marca, o fortalecimento do relacionamento com os clientes e a melhoria dos resultados organizacionais.

Palavras-chave: marketing digital; pequenas empresas; presença digital.

Abstract: Digital transformation has significantly changed how companies interact with their consumers, making online presence an essential factor for organizational competitiveness. In this context, the present study aimed to analyze the consequences of the lack of a digital presence in the market for the micro-enterprise Denni Arlen Carvalho de Oliveira 92194540253. The research is characterized as a case study of an applied nature, with a qualitative and descriptive approach. For data collection, interviews and observation of the activities developed by the company were used, allowing the identification of the main challenges related to its digital performance. As analysis and diagnostic tools, the SWOT, GUT Matrix, Five Whys, and 5W2H tools were applied. The results showed that the absence of a structured digital marketing plan, the low presence on social networks, the lack of a customer relationship management (CRM) system, and the lack of monitoring of digital

metrics compromise the company's visibility, limit the prospecting of new clients, and reduce its competitiveness in the market. Based on the identified problems, actions were proposed to strengthen the organization's digital presence, including the development of a digital marketing plan, the strategic use of social media, the implementation of CRM tools, and the monitoring of performance indicators. It is concluded that a digital presence is an indispensable element for the growth and sustainability of micro-enterprises, contributing to the expansion of brand reach, the strengthening of customer relationships, and the improvement of organizational results.

Keywords: digital marketing; small businesses; digital presence.

INTRODUÇÃO

Vender comida e prestar serviços de alimentação é um dos grandes motores da economia contemporânea, especialmente no segmento de marmitas, que se consolida como resposta à busca por conveniência e praticidade no cotidiano urbano. Com o avanço da tecnologia e a transformação digital dos hábitos de consumo, as empresas passaram a utilizar cada vez mais a internet como ferramenta essencial de divulgação, relacionamento e vendas. Nesse cenário, o marketing digital deixou de ser apenas um diferencial competitivo e tornou-se uma necessidade para empresas que desejam manter-se ativas e competitivas no mercado.

Apesar desse crescimento do ambiente digital, muitas pequenas empresas ainda apresentam dificuldades em estruturar estratégias de divulgação online, principalmente por falta de conhecimento técnico, planejamento ou investimento. No segmento de marmitas, a ausência de presença digital reduz a visibilidade da marca, limita o alcance de novos consumidores e dificulta o fortalecimento do relacionamento com os clientes. Dessa forma, surge o seguinte problema de pesquisa: De que maneira a falta de uma estratégia digital estruturada prejudica a captação de novos clientes e o faturamento de pequenas empresas de marmitas em seu raio de atuação?

A escolha do tema justifica-se pela relevância do marketing digital no fortalecimento de pequenos negócios, especialmente em um mercado altamente competitivo e cada vez mais conectado. Além disso, o estudo busca demonstrar como ferramentas digitais, como redes sociais e aplicativos de mensagens, podem contribuir para ampliar a visibilidade da empresa, melhorar o atendimento e aumentar as vendas. Assim, o objetivo geral desta pesquisa é avaliar como a adoção de estratégias de marketing digital pode contribuir para o crescimento e fortalecimento de uma microempresa do segmento de marmitas. Como objetivos específicos, pretende-se identificar os impactos da ausência digital nas vendas, analisar as principais ferramentas de marketing utilizadas pelas pequenas empresas e verificar como a divulgação online pode auxiliar na atração e fidelização de clientes.

A pesquisa possui abordagem qualitativa e caráter descritivo, sendo desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e análise do cenário de uma microempresa localizada em Manaus/AM. Foram utilizados livros, artigos científicos e conteúdos acadêmicos relacionados ao marketing digital e à gestão de pequenos

negócios, buscando compreender os desafios enfrentados pelas empresas que ainda não possuem presença digital estruturada.

Este estudo foi dividido em três partes: a primeira apresenta o referencial teórico, abordando os conceitos, a importância e as principais ferramentas do marketing digital para pequenas empresas. A segunda parte apresenta a metodologia, descrevendo os procedimentos metodológicos e a caracterização do objeto de pesquisa. Por fim, a terceira parte apresenta os resultados obtidos, as discussões sobre os impactos da ausência digital e as possíveis estratégias de melhoria para o crescimento da microempresa analisada.

REFERENCIAL TEÓRICO

Fortalecimento da Identidade e Posicionamento da Marca

Segundo Ahlmann e Balestrin (2025), as ações promocionais contribuem para ampliar a comunicação com os clientes e aumentar a visibilidade da marca no mercado. Dessa forma, percebe-se que empresas que investem em divulgação conseguem alcançar maior reconhecimento perante os consumidores.

Diante desse cenário, entende-se que o fortalecimento da identidade da marca está diretamente relacionado à maneira como a empresa se comunica com o público. Pequenas empresas que utilizam estratégias de divulgação conseguem criar maior proximidade com os consumidores, favorecendo a confiança e aumentando a competitividade no mercado.

Lima (2025) afirma que o fortalecimento da marca envolve elementos visíveis e subjetivos capazes de transmitir confiança, credibilidade e diferenciação. Isso demonstra que não basta apenas vender produtos, mas também construir uma imagem positiva que permaneça na mente dos consumidores.

Com base nesse entendimento, observa-se que empresas que investem na construção da marca conseguem desenvolver maior reconhecimento no mercado. A identidade visual, a comunicação e a qualidade no atendimento tornam-se fatores importantes para fortalecer o relacionamento com os clientes e gerar fidelização.

De acordo com Kotler e Keller (2012), o posicionamento da marca está relacionado à forma como ela ocupa espaço na mente do consumidor em comparação aos concorrentes. Nesse sentido, empresas que investem em marketing digital conseguem fortalecer sua presença online e aumentar sua competitividade. Assim, a presença nas redes sociais e em plataformas digitais contribui para melhorar a comunicação com os clientes e fortalecer a imagem empresarial.

Nesse contexto, percebe-se que o posicionamento estratégico da marca é essencial para o crescimento das pequenas empresas. O uso adequado do marketing digital permite ampliar a visibilidade, atrair novos consumidores e consolidar a marca no mercado. Portanto, investir em presença digital tornou-se uma necessidade para empresas que desejam manter-se competitivas e fortalecer sua identidade empresarial.

Influência na Fidelização e Relacionamento com o Consumidor

A fidelização de clientes é considerada um dos principais objetivos do marketing contemporâneo, pois consumidores satisfeitos tendem a retornar e indicar a empresa para outras pessoas. Segundo Schuch (2022), fidelizar clientes é mais vantajoso financeiramente do que conquistar novos consumidores. Isso demonstra que manter um bom relacionamento com o público é fundamental para o crescimento das organizações.

Nesse contexto, percebe-se que a fidelização está diretamente relacionada à qualidade do atendimento e à experiência proporcionada ao consumidor. Empresas que mantêm um relacionamento próximo com seus clientes conseguem fortalecer a confiança e aumentar as chances de recompra. Assim, investir em estratégias voltadas para a satisfação do público torna-se essencial para garantir maior competitividade e crescimento no mercado.

Santos e Pinheiro (2023) afirmam que a fidelização é construída por meio de experiências positivas e da credibilidade transmitida pela empresa. Dessa forma, empresas que oferecem bom atendimento e comunicação eficiente conseguem fortalecer os vínculos com os consumidores.

Observa-se que a lealdade do consumidor é construída gradualmente por meio da confiança e da qualidade no relacionamento estabelecido com a empresa. Pequenos negócios que oferecem atendimento eficiente, comunicação clara e experiências positivas conseguem fortalecer os vínculos com os clientes, aumentando as possibilidades de fidelização e recomendação da marca para novos consumidores.

Lopes *et al.* (2015) destacam que as estratégias de relacionamento contribuem para criar interações duradouras e fortalecer a satisfação do consumidor. Assim, o uso de aplicativos de mensagens e redes sociais facilita a comunicação e aproxima a empresa do público.

O marketing de relacionamento fortalece a aproximação entre empresa e consumidor, contribuindo para criar vínculos mais duradouros. O uso das redes sociais e aplicativos de mensagens permite maior interação com o público, oferecendo atendimento mais rápido e eficiente. Dessa forma, empresas que investem em relacionamento conseguem aumentar a satisfação dos clientes e fortalecer sua competitividade no mercado.

FERRAMENTAS GERENCIAIS

Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada pelas organizações para identificar fatores internos e externos que influenciam seu desempenho. Segundo Chiavenato e Sapiro (2021), essa metodologia permite avaliar as condições internas da empresa por meio da identificação de suas forças

e fraquezas, bem como analisar o ambiente externo através das oportunidades e ameaças presentes no mercado. A aplicação da SWOT contribui para a formulação de estratégias mais eficientes, auxiliando gestores na tomada de decisões e no planejamento organizacional.

No contexto das pequenas empresas, a análise SWOT possibilita compreender os impactos da ausência de presença digital, evidenciando limitações relacionadas à divulgação de produtos e serviços, ao alcance de clientes e à competitividade frente às empresas que utilizam canais digitais. Dessa forma, a ferramenta auxilia na identificação de oportunidades de crescimento por meio da adoção de estratégias de marketing digital, fortalecendo o posicionamento da organização no mercado.

Matriz GUT

A Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) é um instrumento gerencial utilizado para priorizar problemas e definir quais situações necessitam de intervenção imediata. De acordo com Meireles (2019), a ferramenta permite classificar problemas conforme seu nível de impacto sobre a organização, a rapidez necessária para sua resolução e a probabilidade de agravamento caso nenhuma ação seja tomada.

A aplicação da Matriz GUT em pequenas empresas é relevante para identificar os principais obstáculos relacionados à falta de presença digital. Problemas como baixa visibilidade da marca, redução da competitividade e dificuldade de relacionamento com clientes podem ser avaliados e classificados conforme sua criticidade. Dessa forma, os gestores conseguem direcionar recursos e esforços para ações prioritárias, promovendo melhorias mais eficazes nos resultados organizacionais.

Técnica dos Cinco Porquês

A técnica dos Cinco Porquês é uma metodologia de análise que busca identificar a causa raiz de um problema por meio de questionamentos sucessivos. Conforme descreve Ohno (1997), criador da metodologia no Sistema Toyota de Produção, o processo consiste em perguntar repetidamente “por quê?” diante de uma situação problemática, até que se alcance sua origem fundamental.

No cenário das pequenas empresas, essa ferramenta pode ser utilizada para investigar as razões que levam à ausência de estratégias digitais. Ao aprofundar a análise dos problemas, torna-se possível identificar fatores como falta de conhecimento tecnológico, limitação de recursos financeiros ou resistência às mudanças organizacionais. Assim, a técnica contribui para a elaboração de soluções mais eficazes e alinhadas às necessidades reais da empresa, favorecendo sua adaptação às exigências do mercado contemporâneo.

Ferramenta 5W2H

A ferramenta 5W2H é amplamente utilizada na gestão organizacional como um método de planejamento e execução de ações, permitindo que gestores organizem atividades de forma clara e objetiva. Segundo Werkema (2014), essa ferramenta

auxilia na definição de planos de ação ao responder a sete questões fundamentais relacionadas ao desenvolvimento de uma atividade, contribuindo para a melhoria dos processos e para a obtenção de resultados mais eficientes.

O termo 5W2H deriva de sete palavras da língua inglesa: What (o que será feito?), Why (por que será feito?), Where (onde será realizado?), When (quando será realizado?), Who (quem será responsável?), How (como será realizado?) e How Much (quanto custará). A partir dessas perguntas, torna-se possível estruturar ações de maneira organizada, estabelecendo objetivos, responsabilidades, prazos e recursos necessários para sua implementação.

No contexto das pequenas empresas, especialmente aquelas que apresentam baixa ou inexistente presença digital, a aplicação do 5W2H possibilita o planejamento de estratégias de marketing digital de forma sistemática. Por meio dessa ferramenta, os gestores podem definir ações voltadas à criação de perfis em redes sociais, desenvolvimento de conteúdo digital, investimento em publicidade online e acompanhamento dos resultados obtidos. Dessa maneira, o método contribui para uma gestão mais eficiente das estratégias digitais, favorecendo a ampliação da visibilidade da empresa e sua competitividade no mercado.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, com abordagem qualitativa e caráter descritivo, buscando compreender os impactos da ausência de estratégias de marketing digital no desempenho de pequenas empresas do setor alimentício, especialmente no segmento de marmitas.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada pesquisa bibliográfica por meio da análise de livros, artigos científicos e publicações acadêmicas relacionadas ao marketing digital e ao fortalecimento de marcas. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica permite aprofundar conhecimentos a partir de materiais já publicados. Além da revisão bibliográfica, foi desenvolvido um estudo de caso, a fim de obter informações aprofundadas da organização. Lakatos e Marconi (2010) destacam que o estudo de caso permite investigar um fenômeno específico dentro de seu contexto real, possibilitando análise detalhada das situações observadas.

A coleta de dados ocorreu por meio de observação direta das práticas de divulgação utilizadas pela empresa e entrevista com o responsável pelo negócio. O objetivo foi identificar as estratégias digitais adotadas, as dificuldades enfrentadas no ambiente online e a percepção do empreendedor sobre a importância do marketing digital. E como complemento, aplicaram-se as ferramentas de análise SWOT, matriz GUT, método dos 5 Porquês e o método 5W2H, como instrumentos importantes de análise de dados.

Caracterização do Objeto de Pesquisa

O objeto de análise deste estudo compreende a microempresa Denni Arlen Carvalho de Oliveira, cuja atividade econômica principal concentra-se na produção

e comercialização de refeições prontas (marmitas). A empresa foi fundada em 01 de abril de 2021, na Rua General Carneiro, nº 466, no bairro São Francisco, na cidade de Manaus-AM.

Inserido no setor alimentício, o empreendimento direciona seu portfólio a um perfil de consumidor impactado pela dinâmica da rotina urbana, composto majoritariamente por trabalhadores e estudantes que demandam conveniência, acessibilidade e agilidade no período do almoço. Dada a sua natureza jurídica e o porte de microempresa, a operação possui abrangência estritamente local, fundamentada na venda direta e sob demanda, com diferenciais competitivos centrados no apelo à alimentação caseira e no atendimento customizado.

A seleção dessa unidade de análise justifica-se por sua convergência com o panorama geral dos pequenos negócios, caracterizados pela vulnerabilidade frente à concorrência setorial e por barreiras na transição para o ambiente digital. Embora o mercado de alimentação apresente demanda latente e contínua, a escassez de um planejamento estruturado em marketing digital atua como um fator limitante para a projeção de mercado e expansão comercial do negócio. Sob essa perspectiva, o estudo da empresa em questão oferece subsídios empíricos para examinar como a incipiente presença em plataformas digitais e redes sociais restringe o fluxo de captação de clientes, o posicionamento da marca e, conseqüentemente, a sustentabilidade financeira em um cenário mercadológico hiperconectado.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da entrevista realizada com o proprietário da microempresa Denni Arlen Carvalho de Oliveira, 92194540253, bem como da observação das atividades desenvolvidas pela empresa, foram identificados fatores internos e externos relacionados à sua presença digital no mercado. Os resultados foram organizados por meio da Matriz SWOT, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz SWOT da microempresa Denni Arlen Carvalho de Oliveira 92194540253.

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
Marketing e Gestão	Qualidade dos produtos comercializados	Ausência de planejamento de marketing digital
Atendimento	Relacionamento próximo com clientes fidelizados	Não possui sistema de CRM para gestão do relacionamento com clientes
Divulgação	Utilização de aplicativos de mensagens para divulgação ocasional	Baixa presença em redes sociais e plataformas digitais
Operação	Conhecimento do mercado local	Falta de monitoramento de métricas e indicadores digitais

Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
Mercado Digital	Expansão da marca por meio das redes sociais	Concorrentes com forte presença digital
Comunicação	Utilização de anúncios patrocinados de baixo custo	Mudanças constantes nos algoritmos das plataformas digitais
Relacionamento	Ampliação da carteira de clientes através de canais online	Perda de clientes para empresas mais acessíveis digitalmente
Vendas	Crescimento das vendas por aplicativos e plataformas digitais	Elevada competitividade no setor alimentício

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Conforme apresentado no Quadro 1, a empresa possui pontos fortes relacionados à qualidade dos produtos oferecidos, ao conhecimento do mercado local e ao relacionamento construído com clientes fidelizados. Entretanto, foram identificadas fraquezas significativas associadas à ausência de um planejamento estruturado de marketing digital, à baixa utilização das redes sociais como ferramenta de divulgação e à inexistência de mecanismos formais de gestão do relacionamento com os clientes.

No ambiente externo, observou-se a existência de oportunidades relevantes para o crescimento do negócio, especialmente por meio da utilização de estratégias digitais de divulgação, anúncios patrocinados e fortalecimento da presença online. Por outro lado, destacam-se ameaças relacionadas à intensa concorrência de empresas que já utilizam o ambiente digital de forma estratégica, além da possibilidade de perda de mercado para organizações que oferecem maior facilidade de acesso às informações e aos serviços por meios eletrônicos.

Dessa forma, a análise SWOT evidencia que a principal problemática enfrentada pela microempresa está relacionada à limitada presença digital, fator que reduz sua capacidade de expansão, visibilidade e competitividade no mercado. Os resultados indicam a necessidade de adoção de estratégias de marketing digital que permitam fortalecer a marca, ampliar o alcance das ações promocionais e estabelecer um relacionamento mais eficiente com os consumidores.

Com base nos problemas identificados por meio da análise SWOT, aplicou-se a ferramenta Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) com a finalidade de estabelecer prioridades para a tomada de decisão. A utilização dessa ferramenta permite avaliar os problemas de acordo com seu impacto na organização, a necessidade de resolução imediata e a possibilidade de agravamento caso nenhuma ação seja implementada. Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Matriz GUT da microempresa Denni Arlen Carvalho de Oliveira 92194540253.

Problema Identificado	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Ausência de planejamento estruturado de marketing digital	5	5	5	125	1º
Baixa presença em redes sociais e plataformas digitais	5	4	5	100	2º
Inexistência de sistema de CRM para gestão do relacionamento com clientes	4	4	4	64	3º

Problema Identificado	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Falta de monitoramento de métricas e indicadores digitais	3	3	4	36	4º

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 1, verifica-se que o problema de maior prioridade para a empresa é a ausência de um planejamento estruturado de marketing digital, uma vez que essa deficiência impacta diretamente a divulgação dos produtos, a atração de novos clientes e a competitividade do negócio. Em segundo lugar, destaca-se a baixa presença da empresa nas redes sociais e demais plataformas digitais, fator que limita a visibilidade da marca e reduz seu alcance junto ao público-alvo.

A inexistência de um sistema de gestão do relacionamento com clientes (CRM) aparece como a terceira prioridade, dificultando o acompanhamento das preferências dos consumidores e a criação de estratégias de fidelização. Por fim, a falta de monitoramento de métricas digitais também merece atenção, pois impede a avaliação da eficácia das ações de divulgação e a identificação de oportunidades de melhoria.

Diante dos resultados obtidos por meio da Matriz GUT, observa-se que as principais fragilidades da empresa estão relacionadas à sua atuação no ambiente digital. Dessa forma, torna-se necessária a aplicação da ferramenta dos Cinco Porquês, com o objetivo de identificar as causas raízes desses problemas e propor ações corretivas capazes de promover melhorias efetivas no desempenho organizacional.

Com o objetivo de identificar a causa raiz dos problemas priorizados na Matriz GUT, foi aplicada a ferramenta dos Cinco Porquês. Essa metodologia permite aprofundar a análise dos fatores que contribuem para a ocorrência dos problemas, possibilitando a definição de ações corretivas mais eficazes. Os resultados obtidos são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Aplicação da ferramenta Cinco Porquês.

Problema	1º Porquê	2º Porquê	3º Porquê	4º Porquê	5º Porquê	Contramedida
Ausência de planejamento estruturado de marketing digital	A empresa não possui estratégia formal de divulgação digital.	Não há definição de objetivos e metas para as ações de marketing.	O proprietário realiza as divulgações de forma esporádica.	Não existe conhecimento técnico sobre planejamento digital.	Não houve investimento em capacitação ou assessoria especializada.	Elaborar um plano de marketing digital e buscar capacitação ou consultoria especializada.
Baixa presença em redes sociais e plataformas digitais	A empresa possui pouca atividade nas redes sociais.	Não existe um cronograma de publicações.	A produção de conteúdo não é considerada uma prioridade.	Faltam tempo e recursos para gerenciar os canais digitais.	Não há uma pessoa responsável pelas ações de marketing.	Criar perfis corporativos ativos e definir um responsável pela gestão das redes sociais.

Problema	1º Porquê	2º Porquê	3º Porquê	4º Porquê	5º Porquê	Contramedida
Inexistência de sistema de CRM para relacionamento com clientes	O acompanhamento dos clientes ocorre de forma informal.	Os dados dos consumidores não são registrados sistematicamente.	Não existe uma ferramenta para armazenamento das informações.	A empresa não utiliza tecnologias de gestão de relacionamento.	Falta conhecimento sobre os benefícios do CRM para o negócio.	Implantar um sistema de CRM para organização e acompanhamento da carteira de clientes.
Falta de monitoramento de métricas digitais	Não são analisados os resultados das divulgações realizadas.	Não existem indicadores de desempenho definidos.	A empresa desconhece as ferramentas de análise digital.	Não há acompanhamento periódico das ações de marketing.	A gestão não possui uma cultura orientada por dados.	Implementar ferramentas de monitoramento e estabelecer indicadores de desempenho digital.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Conforme demonstrado no Quadro 2, a aplicação da ferramenta dos Cinco Porquês permitiu identificar as causas raiz dos principais problemas relacionados à presença digital da microempresa. Observou-se que as dificuldades encontradas estão associadas, principalmente, à ausência de planejamento estratégico, à falta de conhecimento técnico sobre marketing digital e à inexistência de ferramentas adequadas para a gestão do relacionamento com clientes e monitoramento de resultados.

Diante desse cenário, foram propostas contramedidas voltadas ao fortalecimento da atuação digital da empresa, incluindo a elaboração de um plano de marketing digital, a ampliação da presença nas redes sociais, a implantação de um sistema de CRM e a utilização de indicadores de desempenho para acompanhamento das ações realizadas.

A partir das causas identificadas e das contramedidas propostas, torna-se possível estruturar um plano de ação mais eficiente para solucionar os problemas diagnosticados. Nesse contexto, será aplicada a ferramenta 5W2H, com a finalidade de definir as ações, responsabilidades, prazos e recursos necessários para a implementação das melhorias sugeridas.

PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Com base nas causas identificadas por meio da ferramenta dos Cinco Porquês, aplicou-se a ferramenta 5W2H com a finalidade de estruturar um plano de ação para solucionar os problemas encontrados na microempresa Denni Arlen Carvalho de Oliveira 92194540253. A ferramenta permite definir de forma clara e objetiva as ações necessárias, especificando o que será realizado, por que será feito, onde ocorrerá, quando será executado, quem será responsável, como será implementado e qual será o custo estimado. O Quadro 3 apresenta o plano de ação proposto.

Quadro 3 – Plano de ação 5W2H.

O quê? (What)	Por quê? (Why)	Onde? (Where)	Quando? (When)	Quem? (Who)	Como? (How)	Quanto? (How Much)
Elaborar um plano de marketing digital	Organizar as estratégias de divulgação e aumentar a visibilidade da empresa no mercado	Na empresa	Início: 01/08/2026 Fim: 15/08/2026	Proprietário	Definição de objetivos, metas, público-alvo e cronograma de ações digitais	R\$ 0,00
Criar e manter perfis ativos nas redes sociais	Ampliar o alcance da marca e atrair novos clientes	Instagram, Facebook e WhatsApp Business	Início: 16/08/2026 Ação contínua	Proprietário	Publicação periódica de conteúdos, promoções e informações sobre produtos	R\$ 300,00/mês
Implantar um sistema de CRM	Melhorar o relacionamento com clientes e fortalecer a fidelização	Na empresa	Início: 20/08/2026 Fim: 10/09/2026	Proprietário	Contratação e configuração de plataforma de CRM adequada ao porte do negócio	R\$ 1.200,00
Implementar ferramentas de monitoramento digital	Avaliar o desempenho das ações de marketing e apoiar a tomada de decisões	Na empresa	Início: 15/09/2026 Fim: 30/09/2026	Proprietário	Utilização de métricas fornecidas pelas redes sociais e plataformas digitais	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A partir do diagnóstico realizado com auxílio da ferramenta 5W2H, verificou-se que a microempresa necessita investir principalmente na estruturação de sua presença digital e no aprimoramento da comunicação com os clientes. As ações propostas apresentam baixo custo de implementação quando comparadas aos benefícios esperados, especialmente em relação ao aumento da visibilidade da marca, à ampliação da carteira de clientes e à melhoria do relacionamento com o público-alvo.

Dessa forma, a execução das ações planejadas poderá contribuir para o fortalecimento da competitividade da empresa no mercado local, proporcionando maior alcance das estratégias de marketing, melhor aproveitamento dos canais digitais e crescimento sustentável do negócio. As propostas apresentadas constituem alternativas viáveis para minimizar os impactos decorrentes da ausência de presença digital, identificada como a principal problemática deste estudo.

RESULTADOS ESPERADOS

Com a implementação das ações propostas por meio da ferramenta 5W2H, espera-se que a microempresa Denni Arlen Carvalho de Oliveira 92194540253 obtenha melhorias significativas em sua presença digital e em seu desempenho comercial. A elaboração de um planejamento estruturado de marketing digital permitirá que as ações de divulgação sejam realizadas de forma organizada, contínua e alinhada aos objetivos estratégicos do negócio.

Espera-se também um aumento da visibilidade da empresa no mercado local, decorrente da criação e manutenção de perfis ativos nas redes sociais. A presença digital possibilitará maior alcance das divulgações, facilitando o contato com potenciais clientes e ampliando as oportunidades de vendas. Além disso, a utilização frequente de canais digitais poderá fortalecer a imagem da marca e aumentar o reconhecimento da empresa perante o público consumidor.

Outro resultado esperado refere-se à melhoria do relacionamento com os clientes por meio da implantação de um sistema de CRM. Com a organização das informações dos consumidores, será possível acompanhar preferências, histórico de compras e necessidades específicas, favorecendo ações de fidelização e contribuindo para o aumento da satisfação dos clientes.

A implementação de ferramentas de monitoramento e análise de métricas digitais também deverá proporcionar maior controle sobre os resultados das ações de marketing. Dessa forma, a empresa poderá identificar quais estratégias apresentam melhor desempenho, possibilitando ajustes contínuos e uma tomada de decisão mais assertiva baseada em dados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da aplicação das ferramentas SWOT, Matriz GUT, Cinco Porquês e 5W2H, foi possível identificar os principais problemas relacionados à atuação digital do empreendimento, bem como suas causas e possíveis soluções. Os resultados evidenciaram que a empresa possui potencial de crescimento, porém enfrenta dificuldades decorrentes da baixa utilização de redes sociais, da inexistência de planejamento de marketing digital, da falta de ferramentas de gestão do relacionamento com clientes e da ausência de monitoramento dos resultados das ações de divulgação.

A análise realizada demonstrou que a presença digital deixou de ser apenas um diferencial competitivo para se tornar um requisito fundamental para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações, especialmente das micro e pequenas empresas. Em um cenário cada vez mais conectado, consumidores buscam informações, produtos e serviços por meio dos canais digitais, tornando indispensável que as empresas estejam presentes nesses ambientes de forma estratégica e contínua.

As propostas de melhoria apresentadas neste trabalho buscam contribuir para a modernização dos processos de divulgação da empresa, fortalecendo sua comunicação com os clientes e ampliando sua participação no mercado. Espera-se que a implementação das ações sugeridas possibilite maior visibilidade da marca, aumento das vendas, fidelização de clientes e melhoria dos resultados organizacionais.

Por fim, conclui-se que o marketing digital representa uma importante ferramenta de desenvolvimento para pequenos negócios, sendo capaz de promover vantagens competitivas relevantes quando utilizado de maneira planejada. Dessa forma, este estudo contribui para ampliar a compreensão sobre a importância da transformação digital nas microempresas e reforça a necessidade de investimentos em estratégias digitais como forma de garantir crescimento sustentável e permanência no mercado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name**. New York: Free Press, 1991.
- AAKER, David A. **Building strong brands**. New York: Free Press, 1996.
- AHLMANN, Laura; BALESTRIN, Vanessa. O impacto das ações publicitárias e patrocínios no futebol: um estudo de caso do Corinthians. **Revista Contemporânea**, v. 5, n. 6, p. e8310, 2025.
- COSTA, Otávio da Rocha *et al.* **O impacto das estratégias de marketing digital no branding: um estudo de caso do Bar Chico em Parintins/AM**. 2025.
- DE PAIVA, Lucas Sousa; LIMA, Ana Paula Freitas. A influência das redes sociais no comportamento do consumidor: uma revisão da literatura. **Journal of Technology & Information (JTni)**, v. 4, n. 1, 2024.
- DE TOLEDO, Lígia Maria. O posicionamento contrário como estratégia de fortalecimento da marca em campanhas publicitárias. **Revista Ciências Humanas**, v. 4, n. 2, 2011.
- DIAS, Mariana Diogo da Silva. **O fortalecimento da imagem corporativa a partir do redesign da marca: estudo de caso do Parque Esportivo PUCRS**. 2021.
- GIORGI, Bruna Silvestre Innocenti. **Facebook e Twitter Todateen: fortalecimento da identidade de uma marca já consolidada na mídia impressa**. 2012.
- HERK, Andrea *et al.* **Do conceito à prática: a execução do projeto “marketeando” como ferramenta de fortalecimento de marca**. 2025.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIMA, João Vitor Estevam de. **A marca em festa: publicidade de eventos institucionais para promover a imagem de Natal/RN.** 2025.

LOPES, Maria Beatriz; NOBRE, Helena Souza; GOMES, Demetrius Saraiva; CAVALCANTE, Marcileide Muniz. A comunicação pós-venda como influência na fidelização do cliente: um estudo de caso na Empresa A situada na zona sul do estado de São Paulo. **Revista de Administração**, Frederico Westphalen, v. 13, n. 24, p. 3-21, 2015. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/revistadeadm/article/view/1766>. Acesso em: 16 maio 2026., v. 13, n. 24, p. 3-21, 2015.

MUNIZ, Albert M.; O'GUINN, Thomas C. Brand community. **Journal of Consumer Research**, v. 27, n. 4, p. 412-432, 2001.

NASCIMENTO, Daniel Camboim. **Estratégias de fidelização de clientes no varejo de alimentos: um estudo sobre a influência do atendimento e da experiência de compra.** 2025.

SANTIAGO, Mirielen da Cruz. **Gestão comercial e publicidade: a importância dos meios de comunicação na construção da identidade da empresa.** 2025.

SANTOS, Isabella Marques Pimenta. **Marketing de experiência e fortalecimento de marca: um estudo das estratégias da sorveteria Granado Verão.** 2025.

SANTOS, Renner Gonçalves; PINHEIRO, Ricardo Rodrigues Guimarães. A influência do marketing digital na fidelização dos clientes: revisão de literatura. **Brazilian Journal of Development**, v. 9, n. 6, p. 19967-19981, 2023.

SCHUCH, Pietro de Carvalho. **A influência do marketing de relacionamento no processo de fidelização de clientes na marca Ondas do Sul.** 2022.

SILVA, Luís Miguel Pires da. **Coca-Cola Creations: análise das estratégias de branding, marketing e promoção de vendas em produtos de edição limitada.** 2025.



A Importância da Capacitação Contínua dos Colaboradores para a Qualidade no Atendimento ao Cliente na Empresa de Comércio de Materiais de Construção JNT

The Importance of Continuous Employee Training for Customer Service Quality in JNT Construction Materials Trading Company

Lucila Ferreira Lima

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Resumo: Este estudo tem como objetivo analisar a importância da capacitação contínua dos colaboradores para a melhoria da qualidade no atendimento ao cliente na empresa JNT Materiais de Construção, localizada na cidade de Beruri, no interior do Amazonas. Sendo uma organização de médio porte, a JNT enfrenta os desafios típicos do comércio varejista em regiões interioranas, como a carência de mão de obra qualificada, a dificuldade de logística e a necessidade de fidelização dos clientes. A pesquisa busca identificar de que forma a formação e o desenvolvimento constante dos funcionários podem refletir em maior eficiência no atendimento, satisfação do consumidor e competitividade da empresa. Para tanto, será utilizado um estudo de caso com abordagem mista, qualitativa e quantitativa, baseado em questionários, entrevistas e observações diagnósticas. Como resultado, espera-se propor um projeto de intervenção voltado à implementação de treinamentos sistemáticos, contribuindo para a valorização profissional e para o fortalecimento da imagem da empresa junto ao mercado local.

Palavras-chave: capacitação; atendimento ao cliente; qualidade; comércio varejista; beruri.

Abstract: This study aims to analyze the importance of continuous employee training for improving customer service quality at JNT Construction Materials, located in the municipality of Beruri, in the interior of the state of Amazonas, Brazil. As a medium-sized company, JNT faces typical challenges of the retail sector in rural areas, including a shortage of qualified labor, logistical difficulties, and the need to strengthen customer loyalty. The research seeks to identify how the ongoing education and professional development of employees can contribute to greater service efficiency, customer satisfaction, and the company's competitiveness. To achieve this objective, a case study will be conducted using a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative techniques based on questionnaires, interviews, and diagnostic observations. As a result, the study is expected to propose an intervention project focused on the implementation of systematic training programs, contributing to employee professional development and strengthening the company's reputation in the local market.

Keywords: training; customer service; quality; retail trade; Beruri.

INTRODUÇÃO

O setor varejista exerce papel estratégico no desenvolvimento econômico de pequenas cidades, especialmente em regiões interioranas, onde empresas de

médio porte assumem a responsabilidade de atender a demandas diversificadas e específicas. Nesses contextos, a relação próxima com o cliente, a agilidade no atendimento e a qualidade no serviço prestado tornam-se diferenciais cruciais para a competitividade. No Amazonas, municípios como Beruri dependem de empreendimentos locais que, além de comercializar produtos, promovam confiança e fidelização entre consumidores e fornecedores. Dessa forma, compreender a dinâmica do varejo regional e os fatores que influenciam a experiência do cliente é essencial para a sustentabilidade das empresas de médio porte, como a JNT Materiais de Construção.

O presente estudo delimita-se à análise da importância da capacitação contínua dos colaboradores como estratégia para aprimorar o atendimento ao cliente na empresa JNT, localizada em Beruri-AM. Considerando que a empresa opera em um contexto marcado por desafios logísticos, escassez de mão de obra qualificada e alta competitividade local, torna-se relevante investigar como a formação e o desenvolvimento profissional impactam diretamente na qualidade dos serviços prestados. O foco recai sobre a conexão entre capacitação, desempenho funcional e satisfação do consumidor, permitindo identificar oportunidades de melhoria na gestão de pessoas e nos processos de atendimento.

A problemática que norteia esta pesquisa consiste em compreender: de que maneira a capacitação contínua dos colaboradores pode contribuir para a melhoria da qualidade no atendimento ao cliente na JNT Materiais de Construção? Essa questão emerge da observação de lacunas na formação de funcionários, do aumento das exigências do mercado e da necessidade de fidelizar clientes em um ambiente competitivo. A resposta a essa pergunta permitirá delinear estratégias de capacitação que promovam não apenas a eficiência operacional, mas também a valorização profissional e a reputação da empresa junto ao público local.

Justifica-se a relevância desta pesquisa pela possibilidade de gerar benefícios diretos tanto para a organização quanto para seus colaboradores e clientes. A capacitação contínua contribui para a atualização de conhecimentos, aprimoramento de habilidades técnicas e comportamentais, além de fortalecer o engajamento e a motivação da equipe. Para a empresa, a consequência direta é a melhoria do atendimento, maior retenção de clientes e consolidação de sua imagem no mercado regional. Assim, a pesquisa busca subsidiar decisões gerenciais e propor ações práticas que alinhem a formação dos funcionários aos objetivos estratégicos do negócio.

Quanto à metodologia, a pesquisa adota abordagem mista, qualitativa e quantitativa, por meio de estudo de caso na JNT Materiais de Construção. Serão utilizados questionários aplicados aos colaboradores, entrevistas com gestores e observações diagnósticas para mapear o nível de capacitação e suas repercussões no atendimento. O trabalho está estruturado em cinco capítulos: a introdução, que contextualiza o tema e apresenta objetivos e metodologia; a revisão de literatura sobre capacitação e qualidade no atendimento; a descrição da metodologia aplicada; a análise dos resultados; e, por fim, as considerações finais, incluindo

propostas de intervenção e recomendações para aprimorar os processos de formação profissional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capacitação Contínua como Eixo Estratégico nas Organizações

A capacitação contínua tem sido reconhecida como um pilar estratégico das organizações contemporâneas, especialmente em setores competitivos como o varejo de materiais de construção. Chiavenato (2014) afirma que o treinamento permanente amplia o desempenho profissional, fortalece os objetivos corporativos e contribui para que as organizações se adaptem rapidamente às mudanças do mercado. Segundo o autor, a formação contínua não se limita apenas ao aprendizado técnico, mas também ao desenvolvimento de habilidades comportamentais, fortalecendo a cultura organizacional e preparando os colaboradores para responder a desafios complexos. Assim, a capacitação constante torna-se uma ferramenta estratégica indispensável para empresas que desejam manter a qualidade de seus serviços e a fidelidade dos clientes.

Observando a realidade da JNT Materiais de Construção, percebe-se que a capacitação contínua é crucial para assegurar um atendimento de excelência. Em um contexto onde o relacionamento com o cliente é um diferencial competitivo, é necessário que os colaboradores estejam atualizados, motivados e preparados para lidar com situações diversas. A empresa enfrenta desafios típicos de regiões interioranas, como limitações logísticas e escassez de mão de obra qualificada, tornando a formação permanente ainda mais relevante. Portanto, investir em treinamento não é apenas uma questão de aprimoramento técnico, mas também de engajamento, alinhamento cultural e fortalecimento do vínculo entre a equipe e a missão organizacional.

De acordo com Marras (2016), organizações que direcionam recursos para o desenvolvimento humano demonstram maior capacidade de adaptação frente às exigências do mercado e conseguem manter padrões elevados de produtividade e competitividade. O autor enfatiza que o aprendizado contínuo promove não apenas a atualização de conhecimentos, mas também a criação de ambientes de trabalho mais colaborativos e inovadores, nos quais os colaboradores se sentem valorizados e engajados. Esse enfoque estratégico permite que as empresas respondam rapidamente a mudanças e demandas, mantendo um serviço consistente e de qualidade.

À luz dessa perspectiva, a JNT pode se beneficiar significativamente do investimento em capacitação contínua, visto que a atualização constante dos colaboradores contribui diretamente para a eficiência do atendimento e para a satisfação do cliente. O desenvolvimento sistemático de competências técnicas e comportamentais garante que a equipe esteja preparada para orientar os consumidores, solucionar problemas e oferecer soluções personalizadas,

fortalecendo a reputação da empresa e consolidando sua posição no mercado local. Além disso, a formação permanente fomenta um senso de pertencimento, incentivando a colaboração entre setores e aumentando a motivação profissional.

Senge (2018) argumenta que organizações que promovem a aprendizagem contínua desenvolvem vantagem competitiva sustentável, estimulando colaboradores a adotarem visão sistêmica, pensamento crítico e capacidade de inovação. O autor destaca que o aprendizado organizacional fortalece a cultura corporativa, permite ajustes estratégicos contínuos e estimula melhorias nos processos internos, essenciais para manter a relevância em ambientes dinâmicos e desafiadores. Para empresas como a JNT, que atuam em contextos regionais e enfrentam limitações estruturais, esses princípios podem ser determinantes para consolidar práticas de excelência e diferenciais competitivos.

Portanto, pode-se compreender que a capacitação contínua não é apenas um investimento em conhecimento, mas uma estratégia central para a sustentabilidade e o crescimento da JNT Materiais de Construção. Ao fortalecer competências técnicas e comportamentais, a empresa consegue entregar um atendimento humanizado, consistente e diferenciado, consolidando sua imagem no mercado e promovendo o desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Dessa forma, a formação permanente se apresenta como instrumento essencial para a construção de equipes qualificadas, clientes satisfeitos e um desempenho organizacional sólido e sustentável.

Qualidade no Atendimento como Diferencial Competitivo

A qualidade no atendimento é reconhecida como um fator estratégico determinante para a competitividade de empresas varejistas, sobretudo em mercados locais, onde a fidelização do cliente depende da confiança construída durante as interações comerciais. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) afirmam que a percepção de qualidade está intimamente ligada à maneira como o cliente é tratado, sendo crucial para sua satisfação e para a decisão de retorno. Segundo os autores, elementos como atenção, cordialidade, rapidez na resolução de problemas e conhecimento técnico influenciam diretamente a experiência do consumidor e a formação de uma imagem positiva da organização. Dessa forma, o atendimento de excelência vai além de um serviço prestado: é um instrumento estratégico que reflete diretamente na competitividade da empresa no mercado.

Observando a realidade da JNT Materiais de Construção, percebe-se que o atendimento de qualidade é essencial para conquistar e manter clientes, especialmente em um município interiorano como Beruri, onde o contato pessoal e a confiança desempenham papel central. A empresa precisa garantir que os colaboradores estejam preparados para fornecer orientações técnicas precisas, responder rapidamente às demandas e conduzir interações de maneira cordial. Essa atenção contínua ao cliente não apenas eleva o nível de satisfação, mas também fortalece a imagem institucional, aumentando a fidelidade e promovendo um diferencial competitivo sustentável. Portanto, a capacitação da equipe torna-se

um investimento estratégico, alinhado à missão de entregar um serviço de qualidade e confiança.

Kotler e Keller (2016) enfatizam que o atendimento ao cliente funciona como a “vitrine” da empresa, influenciando diretamente sua reputação e o valor percebido no mercado. Para os autores, a experiência vivida pelo consumidor em cada ponto de contato pode determinar sua percepção sobre a marca, influenciando tanto a decisão de recompra quanto a recomendação a terceiros. O atendimento não é meramente uma função operacional, mas uma prática estratégica que reflete os valores organizacionais, molda a imagem corporativa e fortalece o posicionamento da empresa em relação à concorrência, especialmente em segmentos altamente competitivos, como o varejo de materiais de construção.

À luz desse entendimento, é possível afirmar que a JNT precisa investir constantemente na formação de seus colaboradores para assegurar que cada interação com o cliente seja positiva e consistente. Treinamentos que desenvolvam competências técnicas, comportamentais e comunicacionais permitem que a equipe compreenda e antecipe as necessidades dos clientes, oferecendo soluções completas e satisfatórias. Essa prática não apenas fortalece a fidelização, mas também cria vantagem competitiva frente a concorrentes locais, que muitas vezes não possuem estrutura ou investimento adequado em capacitação. Assim, a qualidade no atendimento se converte em ferramenta estratégica de diferenciação no mercado.

Grönroos (2009) acrescenta que o valor percebido pelo cliente decorre da combinação entre a solução oferecida e a experiência vivenciada durante o atendimento. O autor destaca que, mesmo quando produtos ou serviços são similares, a percepção do cliente é moldada por fatores como empatia, clareza das informações e rapidez no atendimento. Empresas que desenvolvem essas competências conseguem não apenas atender, mas encantar o consumidor, criando laços de confiança e aumentando o reconhecimento da marca. No contexto de varejo interiorano, como o da JNT, esse fator torna-se ainda mais crítico, visto que relações pessoais e comerciais se entrelaçam.

Diante disso, observa-se que a qualidade no atendimento constitui uma vantagem competitiva sustentável para a JNT. Investir na capacitação contínua da equipe garante que cada colaborador esteja apto a proporcionar experiências consistentes, superar expectativas e fortalecer o vínculo emocional com o cliente. Essa estratégia não apenas reduz o número de reclamações, mas também contribui para ampliar o ticket médio, consolidar a reputação da empresa e fortalecer sua presença no mercado local. Assim, o atendimento de excelência deixa de ser apenas um serviço prestado, transformando-se em elemento central da estratégia corporativa.

Relação entre Capacitação e Desempenho Organizacional

Diversos estudos ressaltam a estreita relação entre capacitação contínua e desempenho organizacional, evidenciando que o desenvolvimento profissional é

um investimento estratégico para empresas que buscam competitividade. Robbins e Coulter (2018) afirmam que organizações que direcionam recursos para o treinamento de seus colaboradores apresentam maior produtividade, redução de retrabalho e melhor desempenho global. Segundo os autores, a formação adequada permite que os funcionários desempenhem suas funções com segurança, reduzindo erros e aumentando a eficiência operacional. No contexto do varejo de materiais de construção, como na JNT, essa capacitação é fundamental, uma vez que a prestação de informações técnicas incorretas pode prejudicar a confiança do cliente, impactar vendas e gerar prejuízos financeiros e reputacionais para a empresa.

Observando a realidade da JNT, é possível perceber que o investimento em capacitação contínua se traduz diretamente em melhorias no desempenho organizacional e na qualidade do atendimento. Colaboradores bem preparados conseguem executar suas tarefas de forma mais eficiente, com menos dependência da supervisão e maior assertividade na solução de problemas. Essa preparação também promove a integração entre equipes e o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa, garantindo que cada interação com o cliente contribua para fortalecer a imagem institucional e aumentar a satisfação do consumidor. Desse modo, a formação constante não é apenas uma política de RH, mas um instrumento estratégico para a consolidação da JNT no mercado local.

Chiavenato (2014) destaca que a capacitação contínua favorece o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, permitindo que os colaboradores compreendam melhor os processos internos e atuem de maneira mais articulada com as metas organizacionais. Marras (2016) complementa que equipes treinadas apresentam maior autonomia, capacidade de tomada de decisão e habilidade para resolver problemas complexos, diminuindo a necessidade de intervenção constante da gestão. Esses elementos são essenciais para que a empresa mantenha um atendimento de qualidade, assegure a eficiência operacional e promova o crescimento sustentável no mercado.

Diante dessa perspectiva, a JNT pode consolidar sua competitividade ao investir de forma sistemática na formação de seus colaboradores. Fleury & Fleury (2015) evidenciam que empresas que aplicam treinamentos contínuos observam impactos positivos em indicadores de desempenho, incluindo produtividade, clima organizacional e satisfação do cliente. Para a JNT, a capacitação contínua representa, portanto, mais do que um aprimoramento individual: constitui uma estratégia de melhoria do desempenho corporativo, fortalecendo o capital humano, garantindo excelência no atendimento e contribuindo para resultados consistentes e duradouros no mercado varejista de materiais de construção.

Desenvolvimento de Competências Técnicas e Comportamentais

O desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais é considerado um dos pilares para a eficácia organizacional, especialmente em setores que dependem diretamente do contato com o cliente. Chiavenato (2014) ressalta que o investimento no aprimoramento das habilidades técnicas permite que os colaboradores desempenhem suas funções com maior precisão, segurança e

agilidade, enquanto o desenvolvimento de competências comportamentais contribui para a melhoria das relações interpessoais, do trabalho em equipe e da tomada de decisão. Segundo o autor, a combinação dessas dimensões fortalece o capital humano da organização e promove resultados sustentáveis, sendo essencial para empresas que buscam excelência operacional e competitividade no mercado.

Observando o contexto da JNT Materiais de Construção, é evidente que o desenvolvimento integrado de competências técnicas e comportamentais impacta diretamente na qualidade do atendimento e na eficiência operacional. Colaboradores capacitados tecnicamente podem fornecer informações precisas aos clientes, orientar sobre o uso correto de materiais e reduzir erros que possam comprometer a confiança do consumidor. Paralelamente, habilidades comportamentais, como comunicação eficaz, empatia e trabalho em equipe, permitem um relacionamento mais harmonioso e produtivo, contribuindo para um ambiente organizacional positivo. Assim, investir no desenvolvimento dessas competências garante não apenas a eficiência funcional, mas também a fidelização de clientes e a valorização do capital humano.

Segundo Marras (2016), organizações que promovem programas contínuos de capacitação técnica e comportamental conseguem construir equipes mais autônomas, resilientes e adaptáveis, capazes de lidar com mudanças e solucionar problemas complexos de maneira eficiente. O autor destaca que o desenvolvimento sistemático de competências permite que os colaboradores compreendam melhor os processos internos, aprimorem suas tomadas de decisão e atuem de forma alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Esse enfoque é especialmente relevante em empresas de varejo, onde a qualidade do atendimento e a agilidade na resolução de demandas são fatores determinantes para a satisfação do cliente e para o desempenho organizacional.

À luz desse entendimento, a JNT pode se beneficiar significativamente ao estruturar programas de capacitação que integrem o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais. O investimento contínuo nesse sentido fortalece o engajamento da equipe, melhora a produtividade e garante maior consistência na prestação de serviços. Além disso, colaboradores mais preparados contribuem para a construção de uma cultura organizacional sólida, na qual a eficiência operacional e a excelência no atendimento caminham juntas. Portanto, o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais não é apenas um recurso de formação individual, mas uma estratégia central para o crescimento sustentável e a consolidação da empresa no mercado varejista.

Importância da Atualização Constante Diante de Mudanças No Mercado

A atualização constante dos colaboradores é apontada como um fator determinante para a sobrevivência e competitividade das organizações em ambientes de mercado dinâmicos. Drucker (2015) ressalta que empresas que promovem aprendizado contínuo entre seus funcionários conseguem adaptar-se rapidamente

às transformações tecnológicas, econômicas e comportamentais do mercado, garantindo maior eficiência operacional e inovação. Segundo o autor, o investimento na atualização constante não se restringe apenas a treinamentos técnicos, mas também abrange a capacidade de antecipar tendências, interpretar mudanças e responder de maneira estratégica, fortalecendo a resiliência organizacional.

No contexto da JNT Materiais de Construção, a atualização constante é essencial para lidar com a evolução do setor de varejo, mudanças nas demandas dos clientes e a introdução de novos produtos e tecnologias. Colaboradores atualizados são capazes de fornecer informações precisas, orientar clientes de maneira confiável e responder rapidamente às situações inesperadas. Dessa forma, a prática da atualização contínua não apenas fortalece a capacidade operacional, mas também contribui para consolidar a reputação da empresa, criando vantagem competitiva em um mercado local cada vez mais exigente.

Segundo Marras (2016), organizações que promovem a atualização constante de seus colaboradores conseguem manter processos internos mais eficientes, reduzir erros e melhorar a tomada de decisão estratégica. O autor enfatiza que a aprendizagem contínua contribui para o desenvolvimento de competências que permitem aos funcionários lidar com mudanças de forma proativa e inovadora, aumentando a produtividade e a capacidade de resolução de problemas. Além disso, a atualização constante estimula a motivação, o engajamento e o comprometimento da equipe, elementos fundamentais para manter a competitividade empresarial.

A partir dessa perspectiva, observa-se que a JNT se beneficia diretamente de políticas de atualização contínua, uma vez que equipes treinadas e informadas garantem maior precisão nas orientações aos clientes e maior eficiência nos processos internos. A atualização regular proporciona aos colaboradores um entendimento mais amplo do mercado, das tendências e das demandas do consumidor, fortalecendo a capacidade da empresa de oferecer serviços e produtos de qualidade. Dessa forma, a prática de aprendizado constante transforma-se em instrumento estratégico, capaz de sustentar o crescimento da empresa e reduzir vulnerabilidades frente à concorrência.

Kotler e Keller (2016) destacam que a adaptação rápida às mudanças de mercado é um diferencial competitivo essencial, sendo a atualização contínua um dos meios mais eficazes para que empresas se mantenham relevantes e inovadoras. De acordo com os autores, organizações que incentivam a aprendizagem constante criam um ambiente propício para o desenvolvimento de novas ideias, melhoria de processos e atendimento de qualidade, aspectos que impactam diretamente na percepção do cliente e na posição da marca frente à concorrência.

Portanto, a JNT deve incorporar a atualização constante como política organizacional estratégica, garantindo que cada colaborador esteja capacitado para responder às mudanças do mercado e às exigências dos clientes de forma eficiente e assertiva. Essa prática fortalece a cultura de aprendizado, incentiva a inovação e assegura que a empresa mantenha um atendimento de excelência, fidelize clientes e permaneça competitiva em um mercado em constante transformação. A atualização contínua deixa de ser apenas uma necessidade operacional e passa a ser um pilar

estratégico para o crescimento sustentável e a consolidação da empresa no setor varejista.

Ferramentas de Gestão Aplicadas ao Planejamento Organizacional

As ferramentas de gestão são recursos estratégicos que auxiliam as organizações na análise de problemas, no planejamento de ações e no acompanhamento dos resultados alcançados. Segundo Maximiano (2021), a utilização dessas ferramentas possibilita que as empresas desenvolvam processos mais organizados, melhorem a tomada de decisões e aumentem a eficiência operacional. Além disso, tais instrumentos favorecem a identificação de oportunidades de melhoria e contribuem para a construção de estratégias alinhadas aos objetivos institucionais. Em ambientes competitivos, o uso adequado dessas ferramentas torna-se essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento organizacional.

A partir desse entendimento, percebe-se que as ferramentas de gestão assumem papel fundamental no desenvolvimento de estudos organizacionais e na elaboração de propostas de intervenção. Sua aplicação permite transformar informações dispersas em dados relevantes para o planejamento, facilitando a compreensão da realidade empresarial e a definição de ações mais assertivas. No presente trabalho, esses instrumentos contribuíram para diagnosticar necessidades, analisar situações específicas e estruturar soluções voltadas à melhoria da capacitação dos colaboradores e da qualidade do atendimento ao cliente.

De acordo com Sobral e Peci (2022), ferramentas de diagnóstico organizacional, como questionários, entrevistas, observação direta e análise documental, constituem mecanismos eficazes para a coleta e interpretação de informações gerenciais. Os autores destacam que esses instrumentos possibilitam uma visão abrangente dos processos organizacionais, permitindo compreender tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos da realidade estudada. Dessa forma, tornam-se importantes aliados dos gestores na identificação de fragilidades, potencialidades e oportunidades de aperfeiçoamento dentro das organizações.

Sob essa perspectiva, a aplicação dessas ferramentas foi indispensável para a realização deste estudo. Os questionários permitiram levantar informações relacionadas à percepção dos colaboradores e clientes sobre o atendimento prestado pela empresa. As entrevistas possibilitaram compreender as dificuldades enfrentadas pelos gestores e funcionários em relação à capacitação profissional. A observação direta contribuiu para identificar comportamentos, rotinas e práticas desenvolvidas no ambiente de trabalho, enquanto a análise documental forneceu dados complementares capazes de enriquecer a interpretação dos resultados obtidos. O uso integrado desses instrumentos garantiu maior confiabilidade ao diagnóstico organizacional realizado.

Conforme Silva, Santos e Oliveira (2023), o método 5W2H continua sendo uma das ferramentas mais utilizadas no planejamento organizacional devido à sua praticidade e eficiência na estruturação de planos de ação. A metodologia permite

organizar atividades por meio de sete elementos fundamentais: o que será feito, por que será feito, quem será responsável, quando ocorrerá, onde será realizado, como será executado e quanto custará. Essa sistematização favorece o controle das ações, melhora a comunicação entre os envolvidos e aumenta as chances de sucesso na implementação de projetos e programas organizacionais.

À luz dessas contribuições, a ferramenta 5W2H foi aplicada neste trabalho para estruturar a proposta de intervenção destinada à implantação de um programa de capacitação contínua na empresa estudada. Sua utilização permitiu organizar de maneira clara todas as etapas do planejamento, definindo responsabilidades, prazos, recursos necessários e formas de execução. Dessa maneira, a ferramenta transformou os resultados obtidos no diagnóstico organizacional em ações concretas e viáveis, contribuindo para a melhoria dos processos internos, para o desenvolvimento dos colaboradores e para o fortalecimento da qualidade do atendimento ao cliente. Assim, verifica-se que a utilização integrada das ferramentas de gestão foi essencial para garantir consistência, organização e aplicabilidade à proposta elaborada.

METODOLOGIA

A pesquisa será desenvolvida por meio de um estudo de caso na empresa JNT Materiais de Construção, situada em Beruri-AM, permitindo analisar a realidade específica do atendimento e da capacitação de colaboradores. Seguindo a perspectiva de Gil (2019), o estudo de caso possibilita compreender de maneira aprofundada fenômenos organizacionais em contextos reais, identificando relações de causa e efeito e captando nuances que não seriam perceptíveis em pesquisas exclusivamente teóricas. Optou-se por uma abordagem mista, qualitativa e quantitativa, pois esta permite, simultaneamente, mensurar dados objetivos por meio de questionários estruturados e interpretar percepções subjetivas obtidas em entrevistas e observações. Na etapa qualitativa, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e funcionários, abordando práticas de capacitação, dificuldades encontradas e expectativas quanto aos treinamentos, enquanto observações diretas no ambiente de trabalho registrarão aspectos comportamentais e interações com clientes.

Para a fase quantitativa, aplicar-se-ão questionários estruturados aos clientes, utilizando escalas de satisfação e perguntas de múltipla escolha, visando identificar a percepção sobre a qualidade do atendimento. Conforme Severiano (2017), o uso de instrumentos padronizados possibilita a análise estatística consistente, permitindo identificar padrões, tendências e indicadores relevantes que subsidiem decisões gerenciais. O estudo apresenta caráter diagnóstico e exploratório, uma vez que objetiva compreender a realidade da empresa e fornecer subsídios para a implementação de um projeto de intervenção. Esse projeto será voltado à capacitação contínua, contemplando treinamentos práticos e teóricos, com foco em atendimento ao cliente, comunicação interpessoal e técnicas de vendas. As ferramentas utilizadas incluem questionários, entrevistas semiestruturadas, observação participante e

análise documental, compondo um arcabouço metodológico robusto para gerar resultados confiáveis e aplicáveis à realidade organizacional.

Quadro 1 - Seleção de método aplicado a cada setor.

QUESTIONÁRIOS	Clientes e colaboradores
ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	Gestores e funcionários
OBSERVAÇÃO DIRETA	Gestores e funcionários
ANÁLISE DOCUMENTAL	Registros da empresa

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2026).

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

A JNT Materiais de Construção foi fundada em 2015 na cidade de Beruri, no interior do Amazonas, e se consolidou como uma empresa de médio porte especializada na comercialização de insumos para obras e reformas. Atuando em um mercado regional, a empresa enfrenta desafios típicos do varejo interiorano, como logística complexa, baixa oferta de mão de obra qualificada e necessidade de fidelização dos clientes. A JNT possui um quadro funcional composto por colaboradores que desempenham funções variadas, desde vendas, atendimento ao cliente e logística até funções administrativas e gerenciais. Essa estrutura permite à empresa oferecer produtos diversificados, mantendo um serviço próximo ao cliente, que é um diferencial estratégico em municípios de pequeno porte.

A organização adota práticas de gestão voltadas para a qualidade do atendimento, ainda que de forma limitada, considerando os recursos disponíveis. Os colaboradores recebem treinamentos iniciais e reciclagens esporádicas, mas não existe, atualmente, um programa formal de capacitação contínua. A empresa busca atender às demandas do cliente de maneira personalizada, oferecendo orientação técnica e suporte durante a compra, o que reforça a importância de um quadro de funcionários bem preparado. A proximidade com o consumidor é um fator cultural e estratégico que influencia diretamente a fidelização e a reputação da marca no mercado local.

O espaço físico da JNT conta com loja de atendimento, estoque de materiais e área administrativa. Essa disposição permite um fluxo de trabalho integrado, no qual o atendimento direto ao cliente ocorre de forma constante e próxima, facilitando o acompanhamento da qualidade do serviço prestado. Além disso, a empresa realiza compras de materiais de fornecedores regionais e nacionais, o que exige conhecimento atualizado por parte dos colaboradores sobre produtos, normas de segurança e técnicas de aplicação, tornando a capacitação contínua um fator essencial para minimizar erros e aumentar a eficiência operacional.

A empresa também busca desenvolver relacionamentos sólidos com a comunidade local, participando de eventos regionais e mantendo comunicação direta com clientes e fornecedores. Essa prática reforça o papel da JNT como referência no comércio de materiais de construção em Beruri. No entanto, a ausência de um

programa estruturado de treinamento contínuo limita o potencial de crescimento e a consistência na prestação de serviços. Dessa forma, compreender a necessidade de capacitação constante e propor estratégias de formação torna-se um passo fundamental para fortalecer a empresa, melhorar o desempenho organizacional e aumentar a satisfação dos clientes.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observações permitiu identificar aspectos relevantes relacionados à capacitação dos colaboradores e à qualidade do atendimento na JNT Materiais de Construção. Os resultados demonstraram que a empresa possui forte reconhecimento no mercado local, mantendo um relacionamento próximo com seus clientes e uma equipe comprometida com as atividades diárias. Entretanto, foram identificadas limitações relacionadas à ausência de um programa estruturado de treinamento contínuo, o que gera diferenças no nível de conhecimento técnico entre os colaboradores. Também foi observado que o crescimento da concorrência e as constantes mudanças no setor exigem investimentos mais frequentes em qualificação profissional. Diante desse cenário, a aplicação da análise SWOT possibilitou compreender os fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional e subsidiar a elaboração de estratégias voltadas ao fortalecimento da qualidade do atendimento.

Quadro 1 – Análise Swot.

ANÁLISE INTERNA		ANÁLISE EXTERNA	
FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Boa reputação local	Ausência de treinamento contínuo	Parcerias com fornecedores	Concorrência crescente
Relacionamento próximo com clientes	Diferenças de conhecimento técnico	Cursos on-line de baixo custo	Mudanças nas exigências dos clientes
Equipe comprometida	Falta de indicadores de desempenho	Ampliação da fidelização	Oscilações econômicas
Variedade de produtos	Reciclagens esporádicas	Modernização do atendimento	Escassez de mão de obra qualificada

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise SWOT evidencia que a JNT possui importantes pontos fortes, principalmente relacionados à credibilidade construída junto à comunidade de Beruri e ao comprometimento de seus colaboradores. Entretanto, as fragilidades identificadas demonstram a necessidade de estruturar processos permanentes de desenvolvimento profissional, reduzindo inconsistências no atendimento e ampliando a segurança técnica da equipe. As oportunidades observadas mostram que a empresa pode aproveitar ferramentas digitais, parcerias com fornecedores e programas de capacitação para elevar a qualidade dos serviços prestados. Em contrapartida, as ameaças externas reforçam a importância de investir continuamente na qualificação dos colaboradores, garantindo maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado e fortalecendo sua competitividade regional.

Em virtude das problemáticas apontadas, foi utilizada a Matriz GUT, a partir da qual a gestão poderá solucionar os problemas de acordo com sua Gravidade, Urgência e Tendência, priorizando as ações mais relevantes para a melhoria do atendimento ao cliente.

Tabela 1 – Matriz GUT.

Problema	G	U	T	Total	Prioridade
Ausência de programa contínuo de treinamento	5	5	5	125	1º
Conhecimento técnico desigual	4	4	5	80	2º
Falta de indicadores de atendimento	4	4	4	64	3º
Baixa frequência de reciclagens	3	4	4	48	4º

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os resultados da Matriz GUT demonstram que a ausência de um programa contínuo de capacitação representa a situação mais crítica para a organização, exigindo intervenção imediata. Em seguida, destaca-se a necessidade de padronizar conhecimentos técnicos entre os colaboradores, reduzindo divergências nas orientações fornecidas aos clientes. A utilização dessa ferramenta permitiu estabelecer prioridades claras, favorecendo a tomada de decisão gerencial e direcionando recursos para ações que gerem maior impacto na qualidade do atendimento e nos resultados organizacionais.

Com o objetivo de identificar as causas raízes dos problemas diagnosticados na JNT Materiais de Construção, aplicou-se a ferramenta dos 5 Porquês. Essa metodologia permitiu aprofundar a análise das dificuldades observadas no atendimento e no desenvolvimento profissional dos colaboradores, possibilitando compreender não apenas os sintomas apresentados, mas também os fatores que contribuem para sua ocorrência. A partir dessa investigação, foi possível definir contramedidas mais assertivas e alinhadas às necessidades da organização.

Quadro 2 – Cinco Por Quês.

Problema Identificado	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	5º Por quê?	Causa Raiz	Contramedida
Ausência de capacitação contínua dos colaboradores	Treinamentos são esporádicos	Não existe cronograma anual	Prioridade é a operação diária	Não há planejamento de desenvolvimento	Capacitação não é vista como investimento estratégico	Ausência de política de treinamento	Implantar programa permanente de capacitação trimestral
Divergência nas informações repassadas aos clientes	Conhecimentos técnicos diferentes	Orientações não são padronizadas	Não existem procedimentos formais	Não há manuais internos	Nunca foi implantado o sistema de padronização	Falta de padronização dos processos	Criar manual de atendimento e treinamentos

Problema Identificado	1º Por quê?	2º Por quê?	3º Por quê?	4º Por quê?	5º Por quê?	Causa Raiz	Contramedida
Lentidão no atendimento ao cliente	Dificuldade de em localizar informações	Falta atualização sobre produtos	Comunicação interna falha	Não existem reuniões periódicas	Não há rotina formal de alinhamento	Deficiência na comunicação interna	Realizar reuniões quinzenais e alinhamentos
Baixa fidelização de parte dos clientes	Insatisfação com alguns atendimentos	Falhas na orientação técnica	Insegurança dos colaboradores	Necessidade de atualização profissional	Não existe programa contínuo de reciclagem	Falta de desenvolvimento contínuo	Promover capacitações mensais em vendas e atendimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os resultados evidenciam que as principais dificuldades identificadas possuem origem na ausência de processos estruturados de gestão e desenvolvimento de pessoas. As análises demonstraram que problemas como falhas no atendimento, divergência de informações, lentidão nos processos e dificuldades de fidelização dos clientes estão diretamente relacionados à inexistência de um programa contínuo de capacitação e padronização das atividades. Dessa forma, as contramedidas propostas buscam fortalecer a qualificação da equipe, melhorar a comunicação interna e promover maior eficiência operacional, contribuindo para o aumento da satisfação dos clientes e para o fortalecimento da competitividade da empresa no mercado local.

PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Após a realização do diagnóstico organizacional, verificou-se que a melhoria da qualidade do atendimento na JNT Materiais de Construção depende da implementação de ações estruturadas voltadas ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Os resultados da análise SWOT, da Matriz GUT e da ferramenta dos 5 Porquês evidenciaram que as principais fragilidades da empresa estão relacionadas à ausência de treinamentos periódicos, à falta de padronização do atendimento e à necessidade de maior integração entre os setores. Dessa forma, tornou-se necessário elaborar um plano de ação capaz de orientar a execução das melhorias propostas.

Nesse contexto, optou-se pela utilização da ferramenta 5W2H por sua eficiência na organização das ações estratégicas. A metodologia permite definir de maneira clara o que será realizado, por que a ação é necessária, quem será responsável, quando será executada, onde ocorrerá, como será implementada e qual será o investimento necessário. A seguir, apresenta-se o plano de ação elaborado para fortalecer a capacitação contínua e aprimorar a qualidade do atendimento ao cliente.

Quadro 3 – 5W2H.

O QUE ?	POR QUE?	QUEM ?	QUANDO ?	ONDE ?	COMO ?	QUANTO CUSTA ?
Implantar programa contínuo de capacitação	Melhorar conhecimentos técnicos e comportamentais	Gestor e RH	Mensal	Sala de treinamento da empresa	Cursos, palestras e oficinas	R\$ 1.200,00
Criar manual padronizado de atendimento	Padronizar informações aos clientes	Gerência Comercial	30 dias	Setor administrativo	Elaboração e distribuição do manual	R\$ 500,00
Realizar reuniões de alinhamento	Melhorar comunicação interna	Gestores de setores	Quinzenal	Empresa	Reuniões presenciais	Sem custo adicional
Implantar avaliação de desempenho	Monitorar evolução da equipe	Gestor e RH	Trimestral	Empresa	Indicadores e feedbacks	R\$ 800,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O plano de ação apresentado contempla iniciativas que atuam diretamente sobre as causas identificadas durante o diagnóstico. As ações propostas buscam promover a qualificação contínua dos colaboradores, padronizar procedimentos internos e fortalecer a comunicação organizacional, fatores considerados essenciais para a melhoria do atendimento e para o aumento da satisfação dos clientes.

Espera-se que a execução dessas medidas contribua para a redução de falhas operacionais, aumento da produtividade, fortalecimento da imagem institucional e ampliação da fidelização dos consumidores. Além disso, a utilização do 5W2H facilitará o acompanhamento das atividades e permitirá à gestão monitorar os resultados alcançados, realizando ajustes sempre que necessário para garantir a eficácia do projeto.

RESULTADOS ESPERADOS

Com a implementação do programa de capacitação contínua, espera-se um aumento significativo na eficiência do atendimento ao cliente, reduzindo erros na prestação de informações técnicas e melhorando a experiência do consumidor. Os colaboradores estarão mais preparados para lidar com demandas complexas, proporcionando orientação adequada e atendimento cordial, fatores que influenciam diretamente a fidelização e a percepção de valor da marca no mercado local.

Além disso, o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais permitirá maior autonomia da equipe, menor necessidade de supervisão e aumento da produtividade. Espera-se que a aplicação contínua de treinamentos fortaleça a cultura organizacional, melhore o clima interno e contribua para a construção de uma reputação sólida da JNT. A longo prazo, os resultados deverão refletir-se em

maior competitividade, aumento do ticket médio e consolidação da empresa como referência no comércio de materiais de construção em Beruri.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada evidenciou que a capacitação contínua dos colaboradores é fundamental para a melhoria da qualidade do atendimento ao cliente, especialmente em empresas de médio porte inseridas em mercados regionais, como a JNT Materiais de Construção. O estudo contextualizou o tema, analisou os desafios do varejo interiorano e demonstrou que o desenvolvimento profissional impacta diretamente na percepção do consumidor e no desempenho organizacional.

Os objetivos da pesquisa foram atingidos ao identificar a relação entre capacitação, desempenho organizacional e satisfação do cliente. A questão norteadora, que buscava compreender como a formação contínua dos colaboradores contribui para o atendimento de qualidade, foi respondida a partir da análise de dados qualitativos e quantitativos, confirmando a importância de programas estruturados de treinamento para consolidar a competitividade da empresa.

O estudo indicou que colaboradores capacitados apresentam maior eficiência, comunicação aprimorada e capacidade de solucionar problemas, enquanto clientes percebem atendimento mais qualificado e confiável. Dessa forma, o projeto de intervenção proposto mostra-se aplicável, trazendo benefícios mensuráveis para a empresa e promovendo um impacto positivo no relacionamento com o consumidor.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem a análise para outras empresas do setor varejista regional e explorem novas metodologias de capacitação, incluindo tecnologias digitais e treinamento híbrido, permitindo aprimorar ainda mais o atendimento e o desenvolvimento contínuo do capital humano no comércio de materiais de construção.

REFERÊNCIAS

- BERRY, L. L. **Gestão da experiência do cliente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Gestão de pessoas: o papel da capacitação no desempenho organizacional**. São Paulo: Atlas, 2015.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GONÇALVES, M. **Desenvolvimento de competências e formação continuada no ambiente organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- GRÖNROOS, C. **Serviços: marketing e gestão**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman,

2009. KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: FGV, 2016.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: Free Press, 1988.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. 13. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

SEVERIANO, A. C. **Metodologia do trabalho científico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 2. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2018.



Comportamento Humano Dentro das Organizações: Um Estudo sobre a Empresa Targo Consultoria

Human Behavior Within Organizations: A Study of Targo Consultoria

Caroline Cavalcante Tiburcio

Centro Universitário FAMERO.

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Profª. Orientadora.

Resumo: A relação humana dentro das organizações tem se destacado como um fator essencial para o desempenho e os resultados de uma empresa, especialmente em um cenário competitivo e em constante transformação. Diante disso, surge a seguinte pergunta: como os aspectos organizacionais influenciam o comportamento humano na empresa Targo Consultoria? O estudo tem como objetivo analisar a influência da cultura organizacional, das práticas de gestão e da estrutura organizacional no comportamento humano dentro da empresa. A metodologia utilizada caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de conversas com colaboradores da organização, permitindo compreender suas percepções sobre o ambiente de trabalho. Os resultados indicam que a empresa possui uma cultura organizacional bem definida e voltada ao desenvolvimento humano, porém ainda enfrenta desafios relacionados à ausência de filiais, a valores altos e à rotatividade de funcionários. Conclui-se que, apesar dos pontos positivos, melhorias na gestão e nos processos internos podem contribuir para um ambiente mais equilibrado e produtivo.

Palavras-chave: comportamento humano; cultura organizacional; gestão de pessoas.

Abstract: Human relationships within organizations have stood out as an essential factor for organizational performance and business results, especially in a competitive and constantly changing environment. In this context, the following research question arises: how do organizational aspects influence human behavior at Targo Consultoria? This study aims to analyze the influence of organizational culture, management practices, and organizational structure on human behavior within the company. The methodology is characterized as descriptive research with a qualitative approach, using the case study method. Data collection was carried out through conversations with employees of the organization, allowing an understanding of their perceptions of the work environment. The results indicate that the company has a well-defined organizational culture focused on human development; however, it still faces challenges related to the absence of branches, high service prices, and employee turnover. It is concluded that, despite the positive aspects identified, improvements in management and internal processes can contribute to a more balanced and productive work environment.

Keywords: human behavior; organizational culture; people management.

INTRODUÇÃO

A forma como os colaboradores atuam dentro das empresas tem se tornado um dos principais fatores de sucesso ou fracasso empresarial, que está diretamente

relacionada à motivação, ao engajamento e ao desempenho dos colaboradores. Em um cenário competitivo, empresas de consultoria que atuam no desenvolvimento humano e em gestão, como a Targo Consultoria, enfrentam o desafio de manter equipes alinhadas, comprometidas e preparadas para acompanhar as transformações do mercado.

Diante desse cenário, muitas empresas enfrentam desafios relacionados à gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito ao alinhamento entre objetivos organizacionais e expectativas dos colaboradores. Problemas como falhas na comunicação, sobrecarga de trabalho e limitações estruturais podem impactar diretamente o clima organizacional e, conseqüentemente, o desempenho das equipes.

Nesse contexto, este estudo tem como problema de pesquisa compreender como os aspectos organizacionais tendem a influenciar o comportamento dos colaboradores na empresa Targo Consultoria. A relevância deste estudo justifica-se pela importância de identificar os fatores que impactam o ambiente de trabalho, contribuindo para a melhoria da gestão organizacional.

O objetivo geral desse estudo é analisar o perfil organizacional da Targo Consultoria e identificar a forma como as pessoas agem no ambiente de trabalho. Buscando compreender a cultura organizacional, os valores, a estrutura hierárquica e os processos de gestão influenciam a motivação, a cooperação e a produtividade dos colaboradores, bem como avaliam-se os fatores que contribuem para o desempenho organizacional no mercado competitivo em que a empresa atua.

Este estudo está estruturado em três partes: a primeira apresenta a fundamentação teórica, abordando conceitos relacionados ao comportamento organizacional, cultura e gestão de pessoas; a segunda descreve a metodologia e a caracterização da empresa estudada; e a terceira apresenta os resultados, discussões e propostas de melhoria.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Comportamento Humano nas Organizações

A conduta dos profissionais nas empresas está ligada às suas ações, interações e atitudes no ambiente corporativo. Segundo Idalberto Chiavenato (2022), o comportamento das pessoas está relacionado à forma como elas interagem dentro das empresas, influenciando diretamente a produtividade e os resultados. Dessa forma, observa-se que o comportamento das pessoas dentro da organização impacta diretamente o bom funcionamento das atividades, tornando-se essencial que os gestores compreendam essas relações para melhorar o desempenho da equipe.

Segundo Robbins e Judge (2021), o comportamento humano envolve a análise do comportamento individual e em grupo, considerando fatores como motivação, liderança e comunicação. Esses elementos são fundamentais para o alcance dos

objetivos organizacionais. Dessa forma, compreender o comportamento humano permite que as organizações desenvolvam estratégias mais eficazes de gestão, promovendo maior engajamento e desempenho dos colaboradores no seu dia a dia.

Nesse sentido, torna-se evidente que compreender esses fatores possibilita às organizações desenvolver estratégias mais eficazes de gestão, favorecendo um ambiente mais produtivo, harmônico e organizado. Outro ponto relevante é que o comportamento humano influencia diretamente o comprometimento e o engajamento dos colaboradores dentro das empresas, impactando seus resultados. Assim, o estudo do comportamento organizacional permite às organizações identificar melhorias e promover um ambiente de trabalho mais eficiente, organizado e motivado.

Além disso, o comportamento humano dentro das organizações pode ser influenciado por fatores internos e externos, como as condições de trabalho, o estilo de liderança e as relações interpessoais. Dessa forma, compreender essas influências permite que as organizações adotem práticas mais eficazes para promover o bem-estar e o desempenho dos colaboradores.

Outro ponto relevante é que o comportamento organizacional também está diretamente ligado à cultura da empresa, sendo moldado pelos valores e práticas adotados no ambiente de trabalho. Portanto, investir na gestão do comportamento humano torna-se essencial para o sucesso organizacional.

Ambiente Organizacional

O ambiente organizacional está relacionado aos costumes, valores e normas que orientam as relações e atitudes dentro da empresa. De acordo com Schein (2021), a cultura organizacional exerce grande influência sobre a forma como os indivíduos percebem e se comportam no ambiente de trabalho. Dessa forma, percebe-se que a cultura organizacional atua como um guia que direciona o comportamento dos colaboradores, influenciando diretamente as relações e o desempenho dentro da empresa.

Robbins e Judge (2021) falam que organizações com culturas bem definidas tendem a apresentar maior alinhamento entre os objetivos organizacionais e os comportamentos dos colaboradores. Dessa forma, quando a empresa possui uma cultura bem definida, o ambiente de trabalho tende a ser mais organizado e alinhado, facilitando a comunicação e o trabalho entre empresa e colaborador. Outro aspecto relevante é que a cultura organizacional influencia diretamente o comprometimento e a satisfação dos colaboradores dentro da empresa. Percebe-se que investir no desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida é essencial para garantir melhores resultados e maior estabilidade organizacional.

Além disso, um ambiente organizacional positivo contribui para a construção de relações profissionais mais saudáveis, baseadas no respeito, na colaboração e na confiança entre os colaboradores. Esses fatores são fundamentais para o desenvolvimento de equipes mais produtivas e engajadas.

Dessa forma, as organizações que investem na melhoria do ambiente organizacional conseguem não apenas melhorar o desempenho de seus colaboradores, mas também reduzir conflitos internos e promover maior satisfação no trabalho.

Motivação e Clima Organizacional

A motivação é um fator essencial para o desempenho dos colaboradores dentro das organizações. Segundo Antônio Cesar Amaru Maximiano (2021), a motivação está relacionada às necessidades e expectativas dos indivíduos, influenciando diretamente seu comportamento no ambiente de trabalho. Dessa forma, colaboradores motivados tendem a apresentar maior comprometimento com suas atividades, contribuindo para melhores resultados dentro da empresa.

Chiavenato (2022) destaca que o clima organizacional representa a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, influenciando sua satisfação, motivação e desempenho. Nesse contexto, um clima organizacional positivo favorece o engajamento dos colaboradores e melhora a qualidade das atividades desenvolvidas na empresa Targo Consultoria. Outro ponto importante é que ambientes com falhas na comunicação, excesso de demandas e falta de reconhecimento tendem a gerar insatisfação nos colaboradores. Torna-se fundamental que as organizações invistam em estratégias que promovam um clima organizacional saudável e motivador.

Nesse contexto, torna-se evidente que a motivação está diretamente ligada à forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho e as condições oferecidas pela organização. Fatores como reconhecimento, valorização profissional e oportunidades de crescimento são determinantes para manter os colaboradores motivados. Além disso, um clima organizacional positivo contribui para a retenção de talentos e para a construção de um ambiente mais colaborativo, no qual os colaboradores se sentem parte importante da organização.

Ferramentas de Gestão

Matriz SWOT

Segundo Linhares *et al.* (2024), a análise SWOT é uma ferramenta indispensável dentro do planejamento estratégico nas empresas, pois possibilita a avaliação dos fatores internos e externos que influenciam diretamente o desempenho empresarial. Por meio dessa metodologia, torna-se possível identificar forças e fraquezas internas, bem como oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, proporcionando uma visão ampla do cenário organizacional.

Com base nisso, percebe-se que a aplicação da análise SWOT contribui significativamente para uma compreensão mais precisa da realidade da Targo Consultoria. Ao permitir a identificação dos principais pontos fortes e limitações da empresa, essa ferramenta auxilia na tomada de decisões estratégicas e no desenvolvimento de ações mais assertivas, favorecendo a adaptação às mudanças do mercado e o alcance de melhores resultados.

Matriz GUT

Conforme Lins *et al.* (2021), a matriz GUT constitui um instrumento relevante para a priorização de problemas dentro das organizações, sendo baseada na análise de três critérios principais: gravidade, urgência e tendência. Essa ferramenta possibilita avaliar o impacto dos problemas organizacionais, permitindo que gestores identifiquem quais situações demandam atenção imediata.

A gravidade refere-se ao impacto que o problema pode causar à organização caso não seja resolvido, a urgência está relacionada ao tempo disponível para a tomada de decisão e a tendência indica a probabilidade de agravamento do problema ao longo do tempo, caso nenhuma ação seja implementada.

A aplicação da matriz GUT possibilita uma avaliação mais objetiva dos problemas organizacionais, uma vez que atribui pontuações a cada critério, permitindo comparar diferentes e identificar aquelas que demandam maior atenção por parte da gestão. Dessa forma, a ferramenta contribui para evitar decisões baseadas apenas em percepções subjetivas, promovendo uma análise mais racional e estruturada dos desafios enfrentados pela organização.

Deste modo, entende-se que a matriz GUT desempenha um papel fundamental no processo decisório, uma vez que auxilia na organização das demandas e na definição de prioridades. Ao proporcionar uma análise clara e estruturada dos problemas, essa ferramenta contribui para a implementação de ações mais eficientes e direcionadas, promovendo melhorias no ambiente da empresa.

5 Porquês

No que dizem Furtado e Souza (2022), a técnica dos 5 porquês é utilizada com o objetivo de investigar a causa raiz dos problemas organizacionais por meio de questionamentos sucessivos. Essa metodologia permite aprofundar a análise das falhas, possibilitando identificar não apenas os sintomas, mas também as origens dos problemas enfrentados pela organização.

A aplicação do método dos 5 Por Quês contribui para uma análise crítica dos problemas, uma vez que estimula a reflexão sobre os fatores que levam à ocorrência das falhas, evitando interpretações superficiais ou imediatas. Dessa forma, a ferramenta auxilia os gestores na identificação de causas estruturais e comportamentais que impactam diretamente o desempenho organizacional.

Na pesquisa realizada, o método dos 5 porquês possibilita uma análise mais detalhada e eficaz dos problemas organizacionais. Ao buscar compreender a causa principal das situações, evita-se a adoção de soluções superficiais, contribuindo para a melhoria contínua dos processos e para a prevenção de falhas futuras.

5W2H

Segundo Furtado e Souza (2022), o método 5W2H é um recurso de planejamento amplamente utilizado na gestão organizacional, pois permite estruturar ações de forma clara e objetiva. A partir de sete perguntas fundamentais

— o quê, por quê, onde, quando, quem e como — essa metodologia contribui para a organização e execução de atividades.

A aplicação do 5W2H possibilita transformar problemas identificados em planos de ação, facilitando a compreensão do que deve ser feito e de como as ações serão executadas. Dessa forma, a ferramenta auxilia os gestores na tomada de decisões, uma vez que estabelece responsabilidades, prazos e métodos, promovendo maior controle e acompanhamento das atividades desenvolvidas no ambiente organizacional.

Dessa maneira, compreende-se que o 5W2H é essencial para a elaboração de planos de ação eficientes, uma vez que proporciona maior clareza na definição de responsabilidades e prazos. Além disso, essa ferramenta facilita o acompanhamento das atividades e contribui para uma gestão mais organizada, garantindo que as ações estejam alinhadas aos objetivos da organização.

METODOLOGIA

O presente trabalho apresenta uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando-se do método de estudo de caso. Segundo Gil (2019), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo observar, registrar e descrever as características de um fenômeno, sem a interferência do pesquisador, já a abordagem qualitativa, conforme Marconi e Lakatos (2021), permite compreender a realidade a partir das percepções e experiências dos participantes. A escolha pela Targo Consultoria ocorreu devido à sua relevância no segmento de desenvolvimento humano e consultoria empresarial, possibilitando compreender de que forma acontecem sua gestão e sua cultura organizacional e identificar de que maneira influencia o comportamento dos colaboradores no dia a dia.

A coleta das informações foi realizada por meio de conversas com colaboradores de diferentes setores da empresa. As conversas foram conduzidas em um formato acolhedor e espontâneo, com o intuito de criar um ambiente natural de diálogo, no qual eles pudessem se expressar sobre suas experiências, percepções e opiniões sobre o ambiente de trabalho. Essas conversas seguiram um roteiro de perguntas elaborado previamente, abordando aspectos como a rotina do trabalho, clima organizacional, comunicação interna, motivação e oportunidades de desenvolvimento. E como complemento, o estudo contou com o apoio de ferramentas gerenciais como a matriz SWOT, a matriz GUT, o método dos 5 porquês e o método 5W2H

Dessa forma, a metodologia adotada mostrou-se adequada aos objetivos propostos neste estudo, uma vez que possibilitou compreender, de maneira aprofundada, como os aspectos organizacionais influenciam o comportamento humano na empresa. A utilização do estudo de caso, aliada à abordagem qualitativa, permitiu captar as percepções dos colaboradores e analisar a realidade organizacional da empresa de forma contextualizada.

Caracterização do Objeto de Pesquisa

A Targo Consultoria foi fundada em 1999 por Carlos Eduardo Oshiro, tendo como sócia administradora Gisele Yoko Tabata Oshiro. A empresa iniciou suas atividades voltadas a serviços de marketing e atendimento, atuando com clientes como a Ambev. Com o tempo, expandiu sua oferta para recrutamento e seleção, treinamentos, cursos e consultorias em gestão e atendimento. A partir da criação da Escola de Atendimento e de formações como a Imersão da Nova Economia, a Targo consolidou-se no desenvolvimento humano, empreendedorismo e atendimento, oferecendo treinamentos, cursos online e imersões presenciais. Atualmente, a Targo está localizada na Rua Pará, 600 — Nossa Sra. Das Graças, Manaus, funciona de segunda-feira a sexta-feira, das 08h às 17h, e se apresenta como uma consultoria de referência na região Norte.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da conversa realizada na empresa Targo Consultoria, foi possível identificar aspectos positivos e grandes oportunidades de melhoria relacionadas ao comportamento humano na organização.

No entanto, foram analisados na matriz SWOT, especialmente no fator fraquezas, e foram identificados problemas organizacionais, como ausência de filiais, valores altos e rotatividade de funcionários.

No que se refere à fraqueza relacionada à ausência de filiais, observa-se que essa condição limita a atuação da empresa a uma única localidade, restringindo sua expansão e alcance de novos mercados. Apesar disso, tal limitação pode ser minimizada por meio de um planejamento estratégico adequado, conforme proposto no plano de ação.

Em relação aos valores altos, percebe-se que essa característica pode impactar a competitividade da organização diante de um mercado cada vez mais concorrido. A ausência de estratégias de precificação flexível pode limitar o acesso de determinados públicos aos serviços oferecidos.

Quanto à rotatividade de funcionários, verifica-se que esse fator impacta diretamente o clima organizacional, o comportamento humano e o desempenho da empresa. A elevada rotatividade pode gerar descontinuidade dos processos, aumento de custos com recrutamento e treinamento, além de desmotivação da equipe.

Segundo Fosu (2025), a alta rotatividade de colaboradores compromete significativamente o desempenho organizacional, uma vez que afeta a produtividade, a qualidade dos serviços e eleva os custos operacionais.

Análise dos resultados obtidos neste estudo permite estabelecer uma relação direta entre os achados empíricos e os conceitos apresentados na fundamentação teórica. Conforme destacado por Chiavenato (2022) e Robbins e Judge (2021), os aspectos organizacionais exercem influência significativa sobre o comportamento

humano, especialmente no que se refere à motivação, ao engajamento e ao desempenho dos colaboradores.

Os resultados evidenciam que as práticas de gestão e as decisões organizacionais impactam diretamente a forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho e se comportam dentro da organização. Essa constatação reforça a importância de uma gestão que considere o fator humano como elemento estratégico, e não apenas operacional, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Observa-se, ainda, que a ausência de ações estruturadas voltadas à gestão de pessoas pode comprometer a estabilidade organizacional, afetando o clima interno e a continuidade dos processos. Nesse sentido, os achados deste estudo corroboram a literatura ao demonstrar que organizações que investem no desenvolvimento humano e na valorização dos colaboradores tendem a apresentar melhores resultados, maior comprometimento das equipes e ambientes de trabalho mais equilibrados.

Dessa forma, a análise realizada demonstra que compreender o comportamento humano dentro das organizações é fundamental para a formulação de estratégias mais eficazes de gestão. Os resultados reforçam que o alinhamento entre objetivos organizacionais e necessidades humanas contribui para a melhoria do desempenho organizacional e para a construção de relações de trabalho mais sustentáveis.

Dessa forma, torna-se evidente a necessidade de adoção de estratégias voltadas à retenção e valorização dos colaboradores.

Tabela 1 – Matriz SWOT.

Forças	Fraquezas
Qualidade dos serviços	Ausência de filiais
Equipe qualificada	Valores Altos
Diversidade de serviços	Rotatividade de funcionários
Referência no mercado de consultoria em Manaus	
Oportunidades	Ameaças
Crescimento	Concorrência agressiva
Educação corporativa	Instabilidade do mercado
Expansão digital	Crise econômica

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

A partir da análise SWOT, foi possível identificar aspectos relevantes relacionados ao ambiente interno e externo da empresa, proporcionando uma visão ampla da sua realidade organizacional. Essa ferramenta mostrou-se fundamental para compreender tanto os pontos fortes que favorecem o desempenho da Targo Consultoria quanto as fragilidades que podem limitar seu crescimento e competitividade no mercado.

No ambiente externo, observa-se a presença de oportunidades relacionadas ao crescimento da área de desenvolvimento humano e à crescente demanda por treinamentos e consultorias, cenário que favorece a expansão da empresa e a ampliação de sua atuação no mercado. Essas oportunidades indicam um contexto favorável para o fortalecimento da organização, desde que sejam acompanhadas de estratégias adequadas de gestão.

Em relação ao ambiente interno, a análise SWOT evidenciou a necessidade de maior atenção às fraquezas identificadas, uma vez que elas podem comprometer o aproveitamento das oportunidades externas. Aspectos como ausência de filiais, valores altos e rotatividade de funcionários demonstram a importância de um planejamento organizacional mais estruturado, voltado à melhoria dos processos internos e à gestão de pessoas.

Dessa forma, a análise SWOT evidencia a necessidade de adoção de estratégias que potencializem os pontos fortes da empresa e, simultaneamente, minimizem as fraquezas identificadas, garantindo maior equilíbrio entre desempenho organizacional e comportamento humano. Para isso, torna-se essencial o uso de ferramentas gerenciais complementares, como a matriz GUT, que possibilita priorizar os problemas identificados e direcionar ações de melhoria de forma mais assertiva e coerente com os objetivos do estudo.

Tabela 2 – GUT.

Problema	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Ausência de Filiais	5	5	5	125	1º
Valores Altos	5	4	4	80	2º
Rotatividade de Funcionários	4	3	3	36	3º

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

Os problemas utilizados na matriz GUT foram identificados a partir da análise da matriz SWOT, especialmente no fator fraquezas, no qual foram evidenciados pontos críticos relacionados à ausência de filiais, valores altos e rotatividade de funcionários.

A partir da análise da matriz GUT, observa-se que os problemas relacionados à ausência de filiais apresentam maior prioridade, seguidos pelos valores altos e, por último, pela rotatividade de funcionários. Dessa forma, as ações de melhoria devem ser direcionadas conforme a ordem de prioridade identificada.

Quadro 1 – 5 Por Quês.

Causa	1º porquê	2º porquê	3º porquê	4º porquê	5º porquê	Contramedida
Ausência de Filiais	Porque a empresa atua em apenas uma localidade sem perspectiva de abrir uma filial	Porque não houve planejamento de expansão física	Porque a empresa prioriza atuação local e presencial dos CEO da empresa	Porque há receio de aumento de custos operacionais	Porque não existe um estudo estratégico de expansão	Falta de planejamento estratégico para expansão da empresa
Valores Altos	Porque os serviços possuem valores elevados	Porque os treinamentos e consultorias são personalizados				Ausência de estratégias de precificação mais acessíveis e diversificadas
Rotatividade de Funcionários	Porque os funcionários pedem desligamento com frequência	Porque não possui um plano de carreira	Porque há sobrecarga de trabalho			Falta de políticas estruturadas de gestão e retenção de talentos

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

O método dos 5 Por Quês foi aplicado com base nas fraquezas identificadas na matriz SWOT e priorizadas por meio da matriz GUT. A partir da identificação das causas raízes, foi elaborado o plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H, garantindo coerência e alinhamentos entre as ferramentas de gestão utilizadas no estudo. Essa ferramenta possibilitou ir além da identificação superficial das dificuldades enfrentadas pela empresa, contribuindo para a compreensão das causas raízes relacionadas à ausência de filiais, aos valores altos e à rotatividade de funcionários.

A partir da identificação dessas causas, foi elaborado o plano de ação utilizando as ferramentas 5W2H, que permitiram estruturar propostas de melhoria de forma clara, objetiva e organizada. Dessa maneira, o uso integrado das ferramentas de gestão assegurou alinhamento no estudo.

Planejamento da Proposta

Com base nos problemas identificados e priorizados, foi elaborado um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H, com o objetivo de propor melhorias para a organização.

A utilização do 5W2H permitiu estruturar as ações de forma clara e objetiva, facilitando a visualização das medidas que devem ser adotadas pela empresa, bem como a definição de prazos, responsáveis e métodos de execução. Essa ferramenta contribui para transformar os problemas identificados em ações práticas, possibilitando uma gestão mais eficiente e direcionada aos pontos críticos da empresa.

Tabela 3 – 5W2H.

O QUE?	POR QUE?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Falta de planejamento estratégico para expansão da empresa	Resolver falta de planejamento de filiais	Empresa	Médio prazo	Gestão	Estudo de viabilidade	Custo médio
Ausência de estratégias de precificação mais acessíveis e diversificadas	Tornar serviços mais acessíveis	Empresa	Médio prazo	Gestores	Pacotes e plano	Baixo a médio custo
Falta de políticas estruturadas de gestão e retenção de talentos	Reduzir rotatividade	Setores	30 dias	Gestores	Redistribuição de tarefas	Baixo custo

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

As ações propostas por meio do plano 5W2H foram elaboradas com base na causa raiz identificada no método dos 5 Por Quês, a qual teve origem na fraqueza priorizada pela matriz GUT, extraída da matriz SWOT, garantindo coerência entre as ferramentas utilizadas.

Além disso, o planejamento da proposta busca contribuir para a melhoria do comportamento humano dentro da organização, uma vez que as ações voltadas à valorização dos colaboradores, organização das atividades e clareza nos processos tendem a impactar positivamente a motivação, o engajamento e o desempenho das equipes.

RESULTADOS ESPERADOS

A partir da implementação das propostas de melhoria apresentadas por meio da ferramenta 5W2H, espera-se que a empresa Targo Consultoria obtenha avanços significativos em seu ambiente organizacional e na gestão do comportamento humano, especialmente no que se refere às fraquezas identificadas na matriz SWOT.

Em relação à rotatividade de funcionários, espera-se que a adoção de políticas de retenção e valorização profissional contribua para a permanência dos colaboradores na empresa, promovendo maior estabilidade das equipes. A redução da rotatividade tende a impactar positivamente o clima organizacional, fortalecer o comprometimento dos colaboradores e reduzir custos relacionados a desligamentos, recrutamento e treinamentos, refletindo em maior produtividade e continuidade dos processos internos.

Quanto aos valores altos praticados pela empresa, a implementação de estratégias de precificação mais flexíveis poderá ampliar o acesso aos serviços oferecidos pela Targo Consultoria, tornando-a mais competitiva no mercado. Espera-se que a criação de pacotes diferenciados e a adequação dos preços às necessidades dos clientes contribuam para o aumento da demanda, o fortalecimento da imagem organizacional e a ampliação da carteira de clientes.

No que diz respeito à ausência de filiais, o planejamento estratégico voltado à análise de viabilidade para expansão poderá contribuir para o crescimento sustentável da empresa. Ainda que a expansão física possa ocorrer a médio ou longo prazo, espera-se que a adoção de estratégias bem estruturadas permita ampliar a atuação da empresa, alcançar novos mercados e fortalecer sua presença no segmento de consultoria e desenvolvimento humano.

De forma geral, a implementação das ações propostas tende a gerar impactos positivos no comportamento humano dentro da organização, promovendo maior motivação, engajamento e satisfação dos colaboradores. Como resultado, espera-se a melhoria do desempenho organizacional, o fortalecimento do clima organizacional e a consolidação da empresa como referência no mercado em que atua.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo analisar de que forma os aspectos organizacionais influenciam o comportamento humano na empresa Targo Consultoria, considerando elementos relacionados à cultura organizacional, às práticas de gestão e à estrutura organizacional. A partir da análise realizada, foi possível compreender que o comportamento humano dentro das organizações exerce influência direta sobre a motivação, o engajamento e o desempenho dos colaboradores, impactando, conseqüentemente, os resultados organizacionais.

Os resultados obtidos evidenciaram que, apesar de a empresa apresentar uma cultura organizacional positiva e voltada ao desenvolvimento humano, ainda enfrenta desafios internos que podem comprometer seu desempenho, especialmente no que se refere às fraquezas identificadas na matriz SWOT, como ausência de filiais, os valores altos e rotatividade de funcionários. Esses fatores demonstram a importância de uma gestão organizacional mais estruturada e alinhada às necessidades dos colaboradores e às exigências do mercado.

A utilização das ferramentas de gestão SWOT, GUT, 5 Por Quês e 5W2H mostrou-se fundamental para a análise e compreensão da realidade organizacional da empresa. Essas ferramentas permitiram identificar, priorizar e analisar as causas dos problemas, bem como propor ações práticas e viáveis para a melhoria dos processos internos e do comportamento humano dentro da organização. O uso integrado dessas ferramentas contribuiu para a elaboração de um plano de ação coerente, direcionado às causas raízes dos problemas identificados.

Dessa forma, conclui-se que a adoção das ações propostas pode contribuir significativamente para a melhoria do clima organizacional, para a valorização e retenção dos colaboradores e para o fortalecimento da competitividade da empresa no mercado. Além disso, espera-se que a implementação das propostas auxilie a organização no alcance de melhores resultados, promovendo maior equilíbrio entre desempenho organizacional e bem-estar dos colaboradores.

Por fim, este trabalho contribui academicamente ao demonstrar a aplicabilidade prática de ferramentas de gestão no contexto organizacional, evidenciando sua relevância para a análise do comportamento nas organizações.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2021.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- LINHARES, Andreza Gasparato *et al.* Planejamento estratégico com foco na análise SWOT como ferramenta de gestão organizacional. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas**, v. 8, n. 1, 2024.
- LINS, Eduardo Antonio Maia *et al.* **Uso da matriz GUT para obtenção dos aspectos ambientais negativos: estudo de caso**. Recife: IBEAS, 2021.
- FURTADO, Anna Beatriz Rodrigues; SOUZA, Lilian Carneiro. **5 porquês e 5W2H: ferramentas da qualidade, conceito e aplicação**. Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 2022.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- FOSU, A. Employee turnover and organizational performance. **Open Journal of Social Sciences**, v.13, n. 12, p. 156-169, 2025.

Felipe Malcher Moraes

Possui graduação em Administração pública pela Universidade do Estado do Amazonas (2009) e mestrado em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia pela Universidade Federal do Amazonas (2016). Atualmente é docente/coordenador de cursos de gestão EAD da Faculdade Metropolitana de Manaus (CEUNI/FAMETRO). Foi professor assistente da Universidade do Estado do Amazonas no Núcleo de Ensino Superior de Maués. Tem experiência na área de Administração, com ênfase nos seguintes temas: licitações e contratos públicos, docência do ensino superior (ensinos presencial, EAD e presencial mediado por tecnologia), recursos humanos, gestão comercial de planos de saúde autogestão, administração geral e liderança.

Rainah Silva Pessoa Melo de Souza

Possui formação em Administração, com especialização em Gestão de Projetos e Educação Personalizada. Tem ampla experiência nas áreas administrativa e educacional, atuando em níveis de ensino técnico, graduação e pós-graduação. Atualmente, é professora no Centro Universitário FAMETRO, onde desenvolve atividades acadêmicas, coordena projetos de extensão, organiza visitas técnicas em empresas e lidera projetos de intervenção com discentes tanto do ensino presencial quanto do EaD.

Valéria da Rocha Breves de Sousa

Possui graduação em Letras - Língua Portuguesa pela Universidade Nilton Lins (2008). Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO Especialista em Língua Portuguesa e Literatura, pela Faculdade Montenegro(2012). Mestra pelo Programa de Pós-graduação em Letras- PPGL (2019). Tem experiência com Ensino Fundamental e Médio. Atuou como professora de Comunicação Empresarial pelo Senai. Atualmente é docente do Instituto Metropolitano de Ensino - IME.

A

abordagem 1, 2, 6, 7, 16, 22, 33, 36, 37, 42, 43, 44, 45, 46, 49, 56, 57, 58, 61, 68, 69, 72, 73, 84, 85, 90, 101, 104, 114, 125, 126, 128, 136, 137, 140, 146, 147, 153, 163, 168, 174, 175, 176, 190, 194, 201, 204, 205, 209, 216, 221, 222, 224, 234, 235, 238, 239, 250, 251, 254, 259, 263, 267, 280, 281, 283, 285, 286, 287, 290, 291, 297, 298, 300, 302, 304, 306, 309, 314, 319, 326, 330, 334, 337, 338, 341, 342, 350, 354, 360, 361, 365, 374, 375, 383, 391, 396

administração 17, 44, 66, 69, 70, 72, 73, 83, 102, 104, 118, 138, 145, 149, 153, 154, 173, 174, 182, 204, 214, 220, 222, 232, 237, 240, 247, 276, 277, 278, 299, 310, 336, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 357, 358, 359, 403, 404

administrativa 404

agendamento 313, 314, 315, 316, 319, 321, 322, 323

análise 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 28, 29, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 55, 59, 60, 61, 63, 68, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 97, 101, 102, 104, 106, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 117, 119, 122, 126, 128, 130, 131, 134, 136, 137, 139, 140, 141, 143, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 158, 162, 166, 167, 168, 169, 170, 172, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 183, 185, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 204, 205, 209, 210, 211, 213, 216, 217, 218, 223, 224, 226, 228, 230, 234, 235, 236, 239, 240, 242, 243, 244, 247, 248, 250, 253, 254, 256, 257, 258, 261, 262, 266, 267, 268, 269, 272, 274, 275, 276, 278, 280, 281, 282, 283, 285, 286, 287, 289, 290, 291, 293, 295, 296, 300, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 314, 317, 321, 322, 323, 326, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 337, 338, 340, 341, 342, 343, 344, 346, 349, 350, 351, 353, 354, 355, 357, 359, 360, 361, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 371, 373, 375, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 389, 392, 394, 395, 397, 398, 399, 401, 402, 403

atendimento 6, 10, 11, 23, 32, 34, 40, 47, 50, 51, 53,

54, 58, 62, 64, 68, 71, 74, 75, 76, 78, 79, 81, 82, 85,
125, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 139,
142, 145, 148, 153, 154, 155, 159, 166, 172, 184,
195, 207, 208, 210, 211, 212, 248, 251, 252, 255,
258, 262, 268, 271, 279, 286, 288, 289, 291, 293,
297, 300, 301, 303, 307, 311, 314, 315, 316, 319,
320, 323, 335, 337, 339, 340, 342, 346, 347, 349,
350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 361,
362, 363, 366, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379,
380, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389,
397

C

capacitação 10, 12, 26, 29, 32, 39, 40, 41, 42, 63,
77, 108, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 122, 123,
130, 145, 155, 157, 158, 159, 184, 189, 192, 199,
200, 210, 255, 267, 285, 295, 296, 297, 308, 333,
352, 368, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 382,
383, 384, 385, 386, 387, 388, 389

cliente 3, 5, 11, 17, 71, 75, 125, 126, 128, 131, 132,
133, 137, 138, 139, 149, 150, 151, 154, 155, 159,
165, 166, 169, 178, 192, 205, 207, 210, 211, 212,
215, 250, 251, 252, 253, 255, 259, 262, 271, 287,
288, 289, 290, 291, 293, 297, 298, 300, 301, 303,
307, 308, 311, 312, 313, 314, 315, 319, 320, 322,
323, 328, 329, 335, 336, 347, 373, 374, 375, 376,
377, 378, 379, 380, 381, 382, 383, 384, 386, 387,
388, 389

colaboradores 12, 26, 27, 29, 35, 50, 68, 69, 71, 72,
73, 74, 104, 105, 108, 109, 115, 116, 118, 119, 120,
121, 128, 133, 134, 138, 141, 142, 143, 144, 147,
153, 154, 155, 156, 157, 159, 169, 171, 172, 175,
181, 182, 189, 191, 194, 199, 209, 210, 216, 217,
218, 219, 220, 223, 225, 226, 227, 229, 230, 231,
240, 250, 251, 254, 255, 256, 257, 258, 261, 262,
263, 265, 267, 268, 269, 271, 272, 285, 287, 291,
292, 293, 297, 300, 307, 308, 310, 311, 322, 331,
333, 342, 352, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380,
381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 391,
392, 393, 394, 396, 397, 398, 401, 402

comércio 5, 6, 8, 9, 56, 62, 68, 69, 75, 91, 92, 105,
196, 197, 199, 206, 220, 221, 222, 252, 255, 275,

285, 286, 292, 298, 374, 384, 389
comportamento humano 391, 392, 393, 396, 397,
398, 399, 401, 402
conceitos 3, 17, 33, 58, 66, 69, 78, 83, 86, 98, 126,
137, 145, 173, 174, 175, 179, 202, 205, 217, 235,
259, 263, 275, 287, 298, 302, 338, 350, 362, 392,
397
conflitos VI, 135, 151, 163, 164, 165, 265, 300, 301,
302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311,
312, 323, 394
construção civil 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240,
242, 247
controladoria 234, 235, 236, 238, 240, 241, 244, 246,
247
cultural 32, 33, 34, 35, 207, 309, 376, 384
custos 52, 74, 87, 89, 92, 106, 108, 109, 110, 126,
132, 138, 149, 159, 170, 182, 189, 190, 191, 192,
194, 196, 198, 199, 200, 234, 235, 236, 237, 239,
240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 282, 289,
303, 328, 335, 337, 338, 339, 340, 346, 397, 401

D

desempenho 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 18, 19,
20, 21, 26, 27, 48, 58, 59, 60, 64, 65, 70, 71, 75, 76,
77, 78, 79, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 94,
95, 96, 97, 102, 105, 111, 129, 137, 138, 142, 145,
147, 148, 149, 150, 151, 155, 160, 162, 163, 164,
165, 172, 175, 176, 179, 181, 183, 189, 190, 191,
192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 204, 205,
206, 208, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 223, 224,
226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 236, 238,
241, 246, 251, 260, 266, 267, 268, 272, 274, 275,
276, 277, 278, 281, 282, 283, 291, 301, 303, 307,
308, 311, 317, 326, 327, 328, 329, 331, 333, 334,
336, 337, 338, 339, 340, 345, 346, 349, 350, 351,
353, 360, 363, 365, 368, 369, 370, 371, 375, 376,
377, 378, 379, 380, 385, 388, 389, 391, 392, 393,
394, 395, 397, 398, 399, 401, 402
desenvolvimento 4, 34, 40, 42, 44, 45, 48, 54, 57,
58, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 78, 79, 82, 85, 92, 93,
96, 97, 113, 114, 115, 116, 118, 120, 123, 126, 142,
143, 145, 147, 148, 149, 151, 155, 157, 162, 163,

167, 176, 177, 178, 179, 184, 191, 193, 194, 201,
202, 204, 209, 210, 217, 218, 219, 220, 221, 223,
225, 228, 231, 238, 241, 253, 257, 258, 270, 275,
276, 277, 279, 283, 303, 310, 318, 331, 333, 335,
342, 351, 354, 365, 371, 372, 374, 375, 376, 377,
378, 379, 380, 381, 382, 383, 385, 386, 387, 388,
389, 391, 392, 393, 394, 396, 397, 398, 399, 401,
402

diagnóstico 6, 12, 17, 21, 22, 23, 25, 26, 29, 39, 42,
53, 56, 57, 64, 68, 69, 74, 76, 79, 80, 82, 84, 86, 88,
100, 101, 102, 104, 105, 110, 111, 128, 151, 154,
156, 158, 159, 160, 176, 177, 178, 181, 183, 184,
185, 189, 201, 202, 204, 205, 209, 210, 217, 223,
229, 230, 238, 239, 242, 243, 246, 247, 251, 254,
282, 289, 290, 291, 296, 297, 301, 303, 305, 306,
307, 308, 311, 326, 327, 329, 330, 336, 345, 349,
350, 351, 358, 359, 360, 370, 382, 383, 387, 388

digital 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 19,
29, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47,
48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 62, 63, 64, 65, 66,
74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89,
90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 103,
105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 125, 126, 127,
128, 136, 137, 142, 143, 144, 145, 147, 154, 155,
156, 157, 158, 159, 160, 163, 166, 171, 172, 178,
204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 215,
226, 232, 256, 257, 258, 268, 269, 270, 271, 274,
279, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289,
290, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 309, 310,
314, 316, 319, 324, 328, 331, 332, 333, 334, 335,
336, 356, 357, 360, 361, 362, 364, 365, 366, 367,
368, 369, 370, 371, 372, 373, 403

digitalização 19, 34, 68, 72, 125, 126, 132, 133, 134,
160, 177, 181, 279, 280, 283

docente 404

E

eficiência 6, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 27, 28, 29, 33, 34,
41, 42, 44, 49, 57, 59, 60, 69, 70, 72, 75, 78, 79, 80,
81, 82, 87, 96, 102, 110, 126, 127, 130, 132, 133,
137, 141, 144, 145, 149, 150, 154, 158, 162, 163,
164, 167, 175, 177, 178, 181, 183, 184, 189, 190,

191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200,
202, 210, 211, 212, 218, 231, 234, 250, 252, 256,
261, 262, 266, 272, 277, 278, 280, 301, 305, 323,
327, 328, 331, 332, 334, 335, 337, 338, 339, 340,
342, 345, 346, 347, 349, 350, 351, 352, 353, 354,
356, 357, 358, 359, 374, 375, 376, 379, 380, 381,
382, 384, 387, 388, 389

empresa 1, 3, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 20, 21,
22, 23, 26, 27, 28, 29, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55,
56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 69, 70, 71,
72, 73, 75, 76, 78, 79, 82, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91,
92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 104,
105, 106, 107, 108, 109, 110, 114, 115, 116, 118,
119, 122, 123, 128, 129, 130, 132, 134, 135, 136,
137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147,
148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157,
158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168,
169, 170, 171, 172, 174, 175, 176, 177, 178, 179,
180, 181, 182, 183, 184, 185, 187, 189, 190, 191,
194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 204, 205,
206, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216,
217, 219, 220, 221, 222, 225, 226, 227, 228, 229,
230, 231, 232, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240,
241, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 250, 251, 252,
253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 262, 266,
267, 268, 270, 271, 272, 274, 275, 276, 280, 281,
282, 283, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292,
293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 301, 303, 307,
309, 311, 313, 315, 316, 317, 318, 319, 322, 323,
326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335,
336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345,
346, 347, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367,
368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377,
378, 379, 380, 381, 382, 383, 384, 385, 387, 388,
389, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399,
400, 401, 402

empresarial VI, 49, 54, 68, 69, 82, 87, 88, 89, 97, 122,
136, 147, 148, 149, 150, 151, 159, 160, 161, 162,
168, 174, 176, 177, 181, 182, 183, 185, 190, 191,
194, 199, 201, 204, 205, 214, 219, 222, 223, 247,
262, 270, 275, 276, 278, 282, 284, 286, 287, 297,
326, 327, 328, 329, 362, 381, 382, 391, 394, 396

engajamento 2, 7, 9, 10, 12, 84, 85, 86, 87, 88, 89,
90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 159, 207, 216, 217, 218,
219, 220, 221, 222, 227, 229, 230, 261, 262, 265,

267, 271, 272, 300, 307, 311, 313, 316, 323, 375,
376, 380, 381, 392, 393, 394, 398, 401, 402

estoque 69, 75, 78, 79, 80, 81, 82, 104, 105, 110, 146,
147, 149, 153, 154, 155, 156, 157, 250, 251, 252,
253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 292, 294, 328,
333, 334, 335, 339, 342, 346, 347, 384

estratégia 4, 10, 14, 22, 29, 35, 59, 66, 84, 86, 94, 98,
103, 106, 149, 178, 207, 208, 221, 229, 230, 231,
232, 233, 267, 276, 277, 278, 289, 290, 291, 293,
294, 298, 304, 316, 323, 326, 328, 333, 335, 357,
361, 368, 372, 375, 377, 378, 379, 380

estratégias 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 21,
45, 46, 47, 48, 49, 52, 53, 54, 56, 57, 59, 63, 64, 65,
69, 71, 72, 73, 75, 78, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88,
89, 90, 93, 95, 96, 97, 101, 102, 103, 114, 136, 137,
138, 139, 140, 145, 148, 155, 163, 164, 166, 167,
168, 172, 173, 174, 175, 176, 180, 181, 189, 190,
191, 192, 193, 194, 196, 197, 198, 202, 204, 205,
206, 207, 208, 210, 211, 213, 220, 223, 236, 251,
252, 253, 254, 257, 261, 262, 263, 265, 266, 268,
270, 271, 272, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280,
281, 282, 283, 285, 286, 287, 289, 291, 293, 297,
298, 303, 306, 314, 316, 317, 326, 327, 328, 329,
330, 334, 336, 351, 352, 353, 354, 355, 361, 362,
363, 364, 365, 367, 368, 370, 371, 372, 373, 375,
382, 385, 393, 394, 397, 398, 399, 401

estratégias digitais 1, 4, 7, 9, 13, 56, 82, 88, 89, 96,
204, 257, 293, 364, 365, 367, 372

estratégica 1, 2, 6, 8, 9, 10, 13, 15, 16, 18, 35, 41,
43, 46, 48, 49, 54, 62, 63, 66, 68, 69, 74, 76, 80, 84,
85, 87, 88, 89, 90, 94, 101, 105, 110, 118, 128, 145,
154, 156, 157, 166, 167, 168, 172, 176, 178, 180,
190, 191, 193, 195, 196, 201, 208, 216, 217, 219,
220, 221, 222, 223, 224, 229, 230, 231, 232, 238,
248, 251, 253, 259, 262, 268, 271, 276, 278, 282,
284, 290, 292, 293, 294, 296, 301, 304, 305, 307,
309, 311, 315, 317, 323, 327, 329, 331, 333, 335,
336, 339, 347, 353, 358, 360, 363, 367, 371, 376,
378, 381

estratégico 1, 3, 4, 9, 10, 13, 17, 19, 20, 21, 25, 26,
28, 29, 39, 45, 48, 52, 54, 59, 70, 71, 72, 75, 76, 79,
81, 83, 86, 87, 88, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100,
102, 103, 107, 108, 112, 128, 130, 138, 139, 142,
143, 144, 145, 147, 148, 150, 151, 152, 154, 155,
156, 163, 164, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 176,

181, 192, 193, 194, 200, 201, 205, 213, 221, 223,
231, 235, 238, 240, 254, 257, 259, 260, 266, 269,
270, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 283,
284, 285, 286, 289, 290, 295, 303, 305, 311, 328,
336, 339, 340, 349, 352, 353, 359, 362, 369, 374,
376, 377, 378, 379, 381, 382, 384, 386, 390, 394,
397, 398, 401, 403

F

faturamento 52, 80, 100, 101, 102, 103, 104, 105,
107, 108, 110, 111, 229, 232, 292, 298, 326, 327,
333, 335, 361

ferramentas 1, 2, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19,
20, 21, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 34, 42, 43, 47,
48, 52, 56, 61, 63, 64, 66, 69, 70, 71, 72, 75, 76, 78,
79, 81, 82, 84, 86, 94, 95, 100, 102, 103, 107, 110,
111, 113, 114, 116, 122, 123, 126, 129, 134, 136,
137, 139, 140, 143, 145, 147, 148, 149, 150, 151,
152, 154, 155, 158, 159, 160, 161, 162, 166, 167,
172, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 182, 184, 185,
200, 204, 205, 212, 214, 215, 223, 229, 234, 235,
236, 237, 238, 240, 241, 242, 244, 247, 248, 252,
253, 254, 258, 261, 262, 263, 265, 270, 271, 272,
274, 275, 280, 281, 282, 283, 285, 286, 287, 289,
290, 291, 293, 298, 301, 302, 304, 305, 308, 313,
314, 315, 316, 319, 322, 323, 326, 328, 331, 337,
340, 346, 350, 352, 353, 355, 357, 358, 360, 361,
362, 365, 369, 370, 371, 382, 383, 385, 396, 399,
400, 401, 402, 403

fidelização 45, 46, 47, 48, 50, 53, 54, 56, 57, 63, 64,
65, 69, 71, 74, 75, 76, 78, 87, 93, 111, 149, 159,
172, 174, 207, 252, 253, 259, 268, 271, 275, 285,
286, 287, 289, 293, 297, 298, 315, 316, 322, 328,
335, 361, 362, 363, 368, 370, 371, 372, 373, 374,
375, 377, 378, 380, 384, 385, 387, 388

financeira 16, 29, 37, 53, 70, 77, 79, 136, 137, 142,
143, 144, 145, 153, 154, 155, 156, 157, 159, 160,
161, 178, 184, 216, 220, 221, 222, 228, 234, 235,
236, 237, 239, 240, 242, 244, 245, 246, 247, 248,
258, 366

financeiro 22, 23, 26, 52, 53, 62, 63, 68, 69, 72, 77,
78, 79, 80, 81, 82, 103, 105, 107, 136, 137, 142,

143, 144, 145, 147, 148, 150, 154, 156, 157, 158,
222, 227, 229, 230, 234, 235, 237, 240, 241, 242,
243, 244, 245, 246, 247, 277, 292, 296, 312, 326,
327, 329, 336

G

gestão 2, 7, 8, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 28,
29, 32, 33, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 48, 52, 54,
60, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80,
81, 82, 90, 91, 94, 95, 98, 101, 102, 103, 105, 106,
107, 108, 109, 110, 111, 112, 123, 125, 126, 128,
129, 130, 132, 133, 134, 136, 137, 138, 140, 141,
142, 143, 145, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 154,
155, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165,
166, 167, 169, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177,
178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 189, 191,
192, 193, 200, 202, 209, 216, 217, 218, 219, 220,
221, 222, 223, 224, 226, 228, 229, 230, 231, 233,
234, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 244,
245, 246, 247, 248, 250, 251, 252, 254, 255, 256,
257, 258, 259, 260, 265, 266, 267, 269, 270, 271,
275, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 286, 289,
290, 291, 292, 293, 296, 298, 300, 301, 302, 303,
305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 313, 314, 315,
316, 317, 319, 322, 323, 324, 326, 327, 328, 330,
332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 346,
347, 349, 350, 351, 352, 353, 355, 358, 359, 360,
361, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 371, 375, 379,
382, 383, 384, 386, 387, 388, 389, 391, 392, 393,
395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 404

impacto 6, 15, 21, 29, 32, 36, 39, 43, 55, 60, 69, 80,
85, 93, 103, 107, 111, 113, 126, 127, 135, 142, 152,
159, 160, 178, 193, 204, 205, 208, 211, 220, 229,
244, 250, 253, 269, 286, 291, 296, 301, 303, 305,
308, 311, 329, 334, 341, 356, 364, 367, 372, 386,
389, 395

inovação 14, 19, 21, 72, 85, 87, 88, 89, 91, 92, 113,
115, 117, 121, 125, 132, 141, 147, 160, 163, 173,

177, 180, 201, 210, 211, 252, 268, 279, 280, 283,
284, 302, 320, 331, 377, 381
inovações 35, 60, 107, 175, 204, 279
intervenção 404

L

liderança 404
logística 100, 105, 110, 153, 154, 189, 190, 191, 192,
193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202,
210, 226, 250, 260, 274, 275, 282, 289, 290, 292,
293, 294, 326, 327, 328, 331, 333, 334, 335, 336,
337, 338, 339, 340, 342, 343, 344, 345, 346, 347,
374, 384
logísticos 189, 190, 191, 192, 196, 197, 198, 199, 200,
225, 250, 251, 252, 255, 258, 328, 332, 333, 334,
337, 338, 339, 340, 341, 342, 344, 345, 346, 375

M

marketing 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15,
45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58,
59, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 71, 72, 73, 75, 77, 78,
80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94,
95, 96, 97, 98, 100, 101, 106, 111, 112, 115, 136,
137, 143, 144, 145, 148, 155, 165, 166, 172, 191,
200, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 213, 214,
215, 255, 256, 257, 258, 270, 271, 272, 274, 282,
283, 285, 286, 287, 288, 294, 295, 297, 298, 313,
314, 315, 316, 319, 323, 324, 326, 327, 328, 332,
333, 334, 335, 336, 360, 361, 362, 363, 364, 365,
366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 389, 390,
397
marketing de conteúdo 84, 85, 86
marketing digital 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,
15, 45, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 63, 65,
84, 86, 87, 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100,
101, 106, 111, 112, 136, 143, 144, 145, 204, 205,
206, 207, 209, 256, 257, 258, 274, 282, 283, 285,
286, 287, 294, 295, 297, 298, 316, 319, 324, 333,
334, 360, 361, 362, 364, 365, 366, 367, 368, 369,
370, 371, 372, 373

microempresa 1, 2, 3, 7, 8, 9, 13, 50, 56, 65, 105,
136, 137, 140, 272, 360, 361, 362, 365, 366, 367,
369, 370, 371
microempresas 1, 2, 8, 13, 14, 59, 65, 71, 111, 136,
147, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 160, 161,
274, 275, 281, 283, 360, 372
modernização 14, 32, 34, 35, 41, 42, 87, 100, 106,
107, 108, 127, 130, 134, 197, 199, 210, 211, 339,
349, 350, 351, 354, 356, 357, 358, 372
motivação 71, 159, 165, 216, 219, 221, 222, 223,
224, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 264, 267, 375,
377, 381, 392, 394, 396, 398, 401, 402
móveis planejados 136, 137, 140, 141, 142, 144, 145

N

negócios 66, 69, 70, 71, 75, 82, 83, 101, 122, 148,
149, 150, 165, 166, 173, 177, 204, 210, 243, 248,
280, 283, 315, 328, 361, 362, 363, 366, 372

O

operacional 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 26, 27,
28, 29, 41, 69, 72, 73, 80, 87, 92, 96, 105, 110, 132,
138, 144, 145, 149, 155, 160, 162, 175, 178, 179,
181, 183, 184, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195,
196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 213, 217, 221,
222, 228, 229, 231, 234, 239, 240, 241, 245, 246,
247, 251, 252, 256, 272, 278, 282, 290, 301, 307,
311, 328, 331, 332, 334, 337, 338, 339, 340, 342,
343, 344, 345, 346, 356, 375, 378, 379, 380, 381,
382, 384, 387, 390, 398
organização 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 13, 16, 17, 18, 19, 21,
22, 23, 26, 29, 35, 36, 37, 38, 42, 45, 48, 49, 50, 51,
54, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 68, 69, 70, 72,
73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 86, 87, 88, 89, 90,
91, 92, 94, 95, 96, 97, 100, 101, 103, 104, 105, 111,
115, 116, 122, 125, 127, 128, 130, 134, 136, 137,
138, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149,
150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 162, 163, 164,
165, 166, 167, 168, 169, 171, 172, 176, 177, 178,
179, 180, 181, 184, 191, 192, 193, 194, 199, 204,

205, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 220,
221, 222, 223, 228, 229, 230, 235, 236, 238, 239,
240, 241, 242, 246, 247, 250, 251, 252, 253, 254,
255, 256, 257, 258, 262, 263, 264, 265, 266, 270,
272, 276, 277, 280, 281, 282, 283, 289, 296, 301,
305, 306, 307, 308, 309, 311, 314, 315, 316, 326,
327, 328, 329, 332, 333, 334, 335, 336, 338, 339,
340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 350, 351, 352,
353, 354, 358, 360, 364, 365, 367, 369, 371, 374,
375, 377, 380, 383, 384, 386, 387, 390, 391, 392,
394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402
organizacional 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 18,
19, 20, 22, 23, 26, 27, 28, 35, 39, 40, 41, 42, 44, 45,
46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 60, 61, 64,
68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 83,
84, 86, 88, 89, 91, 95, 96, 97, 100, 101, 103, 107,
110, 111, 115, 116, 137, 145, 146, 147, 148, 149,
150, 151, 153, 154, 156, 157, 158, 160, 161, 162,
163, 164, 165, 168, 172, 176, 177, 179, 181, 182,
189, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 200, 201, 202,
204, 205, 209, 210, 216, 217, 218, 219, 220, 221,
222, 223, 224, 225, 226, 227, 229, 230, 231, 232,
233, 235, 236, 237, 241, 254, 261, 262, 264, 266,
267, 268, 269, 270, 271, 272, 274, 275, 276, 277,
278, 282, 283, 284, 286, 289, 290, 295, 297, 300,
301, 302, 303, 304, 305, 307, 308, 309, 310, 311,
312, 323, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 335, 339,
345, 347, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 358,
359, 360, 364, 368, 376, 377, 378, 379, 380, 381,
382, 383, 384, 385, 387, 388, 389, 390, 391, 392,
393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 401, 402, 403
otimização 16, 17, 18, 21, 42, 59, 110, 128, 131, 132,
134, 145, 176, 177, 185, 189, 190, 191, 192, 193,
194, 197, 198, 199, 200, 250, 253, 327, 346

P

planejamento 1, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 21, 22, 23, 26,
37, 39, 40, 45, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 58, 59, 63, 64,
66, 69, 70, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 83, 86, 87,
88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 100, 102, 103, 104,
107, 109, 112, 126, 128, 131, 132, 137, 138, 139,
140, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 151,

152, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 163, 164, 167,
169, 170, 171, 172, 173, 174, 179, 182, 183, 184,
185, 190, 192, 193, 194, 197, 198, 199, 200, 205,
206, 209, 212, 213, 219, 223, 224, 235, 236, 237,
241, 242, 244, 245, 246, 247, 251, 253, 254, 256,
257, 259, 260, 263, 266, 269, 270, 276, 277, 278,
279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 287, 289, 290,
302, 303, 305, 306, 309, 321, 328, 330, 333, 336,
337, 339, 340, 341, 346, 347, 349, 352, 353, 354,
357, 359, 360, 361, 364, 365, 366, 367, 368, 369,
371, 382, 383, 386, 394, 395, 397, 399, 401

processos VI, 3, 4, 7, 11, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22,
23, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 34, 35, 41, 42, 43, 44, 49,
50, 51, 52, 53, 60, 68, 69, 70, 73, 76, 78, 86, 87, 89,
96, 97, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 108, 109, 110,
116, 120, 121, 125, 126, 129, 130, 131, 132, 133,
134, 136, 137, 138, 140, 142, 143, 144, 145, 147,
148, 149, 151, 153, 154, 155, 156, 158, 159, 162,
163, 165, 166, 168, 171, 174, 176, 177, 178, 179,
180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 189, 190, 191,
192, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 202, 204, 209,
210, 211, 212, 213, 214, 217, 221, 223, 224, 230,
232, 235, 238, 239, 240, 244, 246, 250, 251, 252,
253, 254, 255, 256, 258, 261, 262, 263, 264, 268,
269, 270, 271, 272, 279, 289, 296, 298, 302, 304,
305, 306, 309, 311, 312, 314, 315, 316, 322, 323,
324, 327, 328, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 337,
338, 339, 340, 341, 342, 344, 345, 346, 347, 349,
350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 365,
372, 375, 376, 377, 379, 380, 381, 382, 383, 385,
386, 387, 391, 392, 395, 397, 398, 399, 401, 402

produtividade 16, 18, 29, 69, 70, 79, 81, 82, 96, 138,
144, 148, 155, 159, 164, 165, 178, 181, 189, 191,
192, 194, 198, 199, 200, 217, 219, 220, 231, 250,
258, 261, 262, 265, 300, 302, 315, 340, 376, 379,
380, 381, 388, 392, 397, 401

R

redes sociais 4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 47, 53, 55, 62,
63, 65, 74, 75, 77, 78, 80, 81, 84, 86, 89, 90, 91, 93,
94, 95, 96, 142, 143, 144, 155, 159, 166, 169, 170,
171, 172, 206, 207, 213, 257, 258, 270, 271, 282,

285, 286, 287, 293, 295, 297, 313, 315, 316, 319,
323, 328, 335, 360, 361, 362, 363, 365, 366, 367,
368, 369, 370, 371, 372
remuneração 216, 217, 220, 221, 222, 223, 224, 225,
226, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 292

S

servidor 39, 40, 41, 115, 116, 349, 358
simplificação 41, 125, 127
sistema VI, 25, 26, 37, 39, 42, 83, 104, 108, 109, 128,
131, 132, 133, 134, 142, 143, 157, 174, 175, 177,
178, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 198, 214, 217,
218, 223, 234, 235, 245, 246, 247, 250, 251, 255,
256, 257, 276, 289, 297, 315, 319, 321, 322, 323,
333, 347, 360, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 386
sustentabilidade 2, 29, 68, 69, 70, 72, 75, 78, 79, 81,
82, 100, 110, 111, 147, 148, 150, 151, 154, 162,
163, 164, 172, 192, 219, 220, 230, 231, 234, 237,
275, 277, 278, 279, 283, 301, 309, 311, 328, 360,
366, 375, 377, 382
sustentável 14, 28, 29, 68, 69, 70, 74, 78, 80, 82, 102,
139, 143, 144, 145, 147, 149, 155, 156, 158, 159,
163, 165, 166, 172, 174, 178, 183, 201, 218, 221,
223, 259, 268, 276, 277, 282, 283, 285, 289, 298,
305, 370, 372, 377, 378, 379, 380, 382, 401

T

tecnológica 29, 32, 34, 35, 42, 68, 85, 92, 96, 100,
102, 108, 123, 125, 127, 129, 130, 132, 179, 181,
182, 183, 196, 207, 259, 280, 349, 357, 358
tecnológicas 8, 9, 16, 17, 19, 25, 26, 27, 28, 34, 35,
44, 87, 107, 114, 115, 120, 134, 152, 169, 175, 181,
204, 206, 211, 277, 323, 356, 357, 381
transformações digitais 204
transição digital 32, 34, 35, 42

V

visibilidade 1, 2, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 45, 46, 47, 53, 54, 56, 57, 59, 63, 64, 65, 71, 75, 76, 79, 81, 84, 85, 87, 89, 90, 92, 93, 96, 97, 108, 110, 142, 159, 163, 192, 204, 205, 207, 208, 213, 257, 258, 271, 285, 286, 287, 289, 290, 293, 294, 296, 297, 298, 316, 328, 332, 333, 334, 335, 360, 361, 362, 364, 365, 367, 368, 370, 371, 372

