

Aplicação de Ferramentas de Gestão Estratégica na Melhoria Organizacional: Estudo de caso na Decares Comércio Ltda em Manaus

Claudia Christine Freitas Decares, Jorge Antônio Albuquerque Decares, Ruan de Araújo Santos, Tássia Patrícia Silva do Nascimento



<https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n3p2811-2844>

Artigo recebido em 28 de Março e publicado em 28 de Maio de 2026

ESTUDO DE CASO

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo elaborar um plano de ação voltado à melhoria da gestão administrativa da empresa Decares Comércio Ltda., atuante no setor de distribuição farmacêutica em Manaus. A pesquisa buscou analisar os principais desafios organizacionais identificados por meio de diagnóstico empresarial, propondo intervenções estratégicas capazes de contribuir para a melhoria dos processos internos, da comunicação organizacional e do desempenho operacional. Para o desenvolvimento do estudo, utilizou-se uma metodologia de natureza aplicada, com abordagem quali-quantitativa, caráter descritivo e exploratório, além do procedimento técnico de estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, observação e análise documental, possibilitando a identificação de fragilidades relacionadas à ausência de processos formalizados, deficiência na comunicação interna, centralização das decisões e inexistência de indicadores de desempenho estruturados. A partir da análise dos resultados, foram utilizadas ferramentas de gestão estratégica e qualidade, como Análise SWOT, Matriz GUT, 5W2H e KPIs, visando priorizar problemas e estruturar ações corretivas. Conclui-se que a implementação de práticas gerenciais estruturadas contribui significativamente para o fortalecimento organizacional, promovendo maior eficiência administrativa, alinhamento estratégico e melhoria contínua dos processos.

Palavras-chave: Gestão administrativa; Plano de ação; Ferramentas gerenciais; Indicadores de desempenho; Distribuição farmacêutica

ABSTRACT

This study aimed to develop an action plan focused on improving the administrative management of Decares Comércio Ltda., a pharmaceutical distribution company located in Manaus. The research sought to analyze the main organizational challenges identified through a business diagnosis, proposing strategic interventions capable of contributing to the improvement of internal processes, organizational communication, and operational performance. The study adopted an applied research methodology with a qualitative and quantitative approach, descriptive and exploratory nature, and case study as the technical procedure. Data were collected through interviews, observation, and document analysis, enabling the identification of weaknesses related to the lack of formalized processes, deficiencies in internal communication, centralized decision-making, and the absence of structured performance indicators. Based on the analysis of the results, strategic management and quality tools such as SWOT Analysis, GUT Matrix, 5W2H, and KPIs were applied to prioritize problems and structure corrective actions. It was concluded that the implementation of structured managerial practices significantly contributes to organizational strengthening, promoting greater administrative efficiency, strategic alignment, and continuous process improvement.

Keywords: Administrative management; Action plan; Management tools; Performance indicators; Pharmaceutical distribution.

Instituição afiliada – Faculdade Metropolitana de Manaus (FAMETRO - Manaus)

Autor correspondente: *Jorge Antônio Alburquerque Decares*

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



1.1 INTRODUÇÃO

A distribuição de medicamentos desempenha papel estratégico no contexto econômico e social brasileiro, sendo essencial para garantir o abastecimento de insumos e a continuidade dos serviços de saúde. Em regiões como Manaus, esse cenário é mais desafiador devido às limitações logísticas, altos custos operacionais e dificuldades de infraestrutura, fatores que impactam diretamente a eficiência das empresas do setor. Nesse ambiente, organizações atacadistas farmacêuticas precisam aliar controle operacional, conformidade regulatória e eficiência administrativa para se manterem competitivas e sustentáveis. Além das pressões externas, muitas empresas enfrentam dificuldades internas relacionadas à ausência de planejamento estruturado, falhas nos processos administrativos e baixa utilização de ferramentas gerenciais. Esses fatores comprometem a tomada de decisão e dificultam a capacidade de resposta frente às demandas do mercado. Sob essa ótica, torna-se essencial transformar os dados obtidos por meio do diagnóstico organizacional em ações práticas, direcionadas à melhoria contínua da gestão. A elaboração de um plano de ação surge como um instrumento fundamental para organizar e priorizar intervenções, permitindo que a empresa atue de forma estratégica sobre seus principais problemas. A utilização de ferramentas como a matriz GUT, voltada à priorização de problemas, e o 5W2H, que estrutura as ações de forma objetiva, possibilita maior clareza na definição de responsabilidades, prazos e recursos, contribuindo para a eficiência administrativa e operacional. Diante essas dificuldades internas e ausência de um planejamento, este estudo busca responder à seguinte questão: de que maneira a aplicação de ferramentas de gestão estratégica, como GUT e 5W2H, pode contribuir para a melhoria da gestão administrativa da empresa Decares Comércio Ltda.? O objetivo geral é elaborar um plano de ação na área administrativa, demonstrando como a estruturação de processos administrativos e a organização das ações gerenciais contribuem para a sustentabilidade e competitividade organizacional. Para tanto, o trabalho analisa a situação atual da empresa com base no diagnóstico realizado, prioriza os principais problemas e propõe intervenções práticas voltadas à melhoria dos processos internos. Assim, busca-se evidenciar que a

profissionalização da gestão é um fator essencial para o fortalecimento operacional, a melhoria dos resultados e a competitividade no contexto amazônico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de processos organizacionais

A gestão de processos organizacionais consiste no conjunto de práticas voltadas ao planejamento, execução, controle e melhoria contínua das atividades empresariais. Segundo Chiavenato (2014), os processos são responsáveis por transformar insumos em produtos ou serviços, agregando valor ao cliente e contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

No contexto atual, caracterizado por elevada competitividade, a gestão por processos assume papel estratégico ao promover integração entre setores, padronização das atividades e redução de falhas operacionais. Hammer e Champy (1994) destacam que a visão por processos substitui o modelo funcional tradicional, permitindo maior eficiência e foco nos resultados.

Dessa forma, a gestão de processos torna-se essencial para organizações que buscam melhorar desempenho, reduzir custos e aumentar sua competitividade, especialmente em setores logísticos complexos, como o de distribuição farmacêutica.

2.2 Gestão de pessoas nas organizações

A gestão de pessoas refere-se à administração do capital humano, sendo considerada um fator determinante para o sucesso organizacional. Chiavenato (2014) destaca que as pessoas são o principal ativo das organizações, responsáveis pela execução das estratégias e geração de resultados.

Nesse sentido, práticas como recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho são essenciais para o desenvolvimento organizacional. Robbins e Judge (2017) ressaltam que uma gestão eficaz de pessoas contribui para o aumento da produtividade, do comprometimento e da satisfação dos colaboradores.

2.2.1 Clima organizacional e cultura organizacional

O clima organizacional está relacionado à percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, enquanto a cultura organizacional refere-se aos valores, crenças e normas compartilhadas dentro da organização.

Segundo Luz (2003), o clima organizacional influencia diretamente o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Já Schein (2009) afirma que a cultura organizacional orienta comportamentos e práticas dentro da empresa.

Ambos os elementos são fundamentais para o desempenho organizacional, pois impactam diretamente o engajamento, a produtividade e a retenção de talentos.

2.2.2 Motivação no ambiente de trabalho

A motivação é um fator essencial para o desempenho dos colaboradores e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Maslow (1954) propõe que as necessidades humanas estão organizadas em níveis hierárquicos, enquanto Herzberg (1968) distingue fatores motivacionais e higiênicos, destacando a importância do reconhecimento e do crescimento profissional.

No ambiente organizacional, a motivação contribui para o aumento da produtividade, melhoria do clima organizacional e redução da rotatividade de colaboradores.

2.3 Qualidade em Serviços e Distribuição Farmacêutica

Falar em qualidade em serviços é, basicamente, falar sobre atender bem o cliente — e fazer isso de forma consistente. Não basta fazer bem uma vez, é preciso manter um padrão.

De acordo com Lovelock e Wirtz (2016), os serviços possuem características próprias, como a intangibilidade e a variabilidade. Isso significa que eles não são físicos e podem variar dependendo de como são executados. Por isso, o controle dos processos se torna essencial.

No setor farmacêutico, a qualidade é ainda mais crítica. Não se trata apenas de satisfação do cliente, mas também de segurança. Os produtos precisam seguir normas rigorosas, especialmente aquelas definidas por órgãos como a ANVISA.

Assim, manter a qualidade envolve não só cumprir regras, mas também garantir confiança e credibilidade no mercado.

2.4 Plano de Ação como Instrumento de Melhoria Organizacional

Depois de toda a análise feita no diagnóstico, é necessário partir para a prática — e é aí que entra o plano de ação. Ele serve justamente para organizar o que precisa ser feito e como isso será executado.

Oliveira (2013) destaca que um bom plano de ação deve ser claro, direto e bem definido, com responsabilidades, prazos e recursos estabelecidos. Sem isso, as melhorias dificilmente saem do papel.

Uma ferramenta bastante utilizada nesse contexto é o 5W2H. Apesar do nome em inglês, ela é bem simples: ajuda a responder perguntas como o que será feito, por que, onde, quando, por quem, como e quanto vai custar.

No caso analisado, esse plano é essencial para resolver problemas como falhas no controle de estoque, falta de integração entre processos e dificuldades no planejamento estratégico. Com isso, a empresa consegue melhorar sua eficiência e se posicionar melhor no mercado.

2.5 Plano de ação como ferramenta estratégica

O plano de ação é um instrumento utilizado para transformar o planejamento estratégico em ações concretas. Segundo Oliveira (2015), ele consiste na definição de objetivos, atividades, responsáveis, prazos e recursos necessários para alcançar resultados.

Essa ferramenta é fundamental para a implementação de melhorias organizacionais, pois permite organizar as ações de forma estruturada e acompanhar

sua execução. Além disso, o plano de ação está diretamente relacionado ao uso de ferramentas como o 5W2H e o PDCA, garantindo maior eficiência e controle na gestão.

2.6 Ferramentas de gestão estratégica e da qualidade

As ferramentas de gestão estratégica e qualidade são instrumentos utilizados para apoiar a tomada de decisão e promover melhorias contínuas nos processos organizacionais. Conforme Slack, Brandon-Jones e Johnston (2020), tais ferramentas possibilitam a identificação de problemas, o planejamento de ações corretivas e o monitoramento dos resultados.

A gestão estratégica está ligada às decisões que direcionam o futuro da empresa. Não é só definir metas, mas entender como alcançá-las de forma eficiente e sustentável. Para isso, algumas ferramentas são bastante utilizadas no ambiente organizacional. Entre as principais estão a Análise SWOT, a Matriz GUT, 5W2H, Balance Scorecard (BSC) e Indicadores de Desempenho (KPIs).

A SWOT, por exemplo, ajuda a ter uma visão geral da empresa, considerando fatores internos e externos.

Já a Matriz GUT é utilizada para priorizar problemas organizacionais com base na Gravidade, Urgência e Tendência, auxiliando a empresa na definição das ações mais importantes e estratégicas.

Enquanto o 5W2H, detalha o planejamento, proporciona divisão de funções e uma visão mais ampla do plano de ação estratégico.

O Balanced Scorecard (BSC) permite acompanhar o desempenho organizacional por meio de indicadores distribuídos em diferentes perspectivas da empresa. Com isso, os Indicadores de Desempenho são os agentes necessários para medição e mensuração dos resultados obtidos.

No estudo da empresa Decares, o uso dessas ferramentas foi importante para identificar problemas e direcionar ações mais eficazes.

2.6.1 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica que permite avaliar o ambiente interno e externo da organização, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Chiavenato (2014) afirma que essa ferramenta proporciona uma visão ampla da organização, sendo essencial para o diagnóstico empresarial e para o planejamento estratégico. Sua aplicação permite alinhar os recursos internos às condições do mercado, favorecendo a tomada de decisões mais assertivas.

2.6.2 Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta que facilita a priorização de problemas e a tomada de decisões em organizações que a utilizam para diagnóstico e melhoria contínua. Seu principal objetivo é auxiliar os gestores a determinar quais problemas devem ser abordados primeiro, considerando três critérios críticos: Gravidade, Urgência e Tendências. Cada critério é avaliado em uma escala (geralmente de 1 a 5), e a combinação desses números ($G \times U \times T$) produz um índice que determina a organização das prioridades.

Especialistas na utilização da ferramenta relataram que a proposta de Kepner e Tregoe para uma Matriz GUT foi feita em 1981 como um meio de priorização no contexto da resolução de problemas organizacionais. Nessa perspectiva, a GUT é considerada uma ferramenta de qualidade que "prioriza ações com uma abordagem racional, levando em consideração a gravidade, a urgência e o progresso do fenômeno" (Sotille, 2014, p. 1, adaptado).

As diretrizes são descritas a seguir:

Gravidade (G): Indica a seriedade do problema ou situação e as consequências que podem ocorrer se não for resolvido, considerando os efeitos sobre processos, pessoas e resultados.

Urgência (U): É o tempo disponível para corrigir o problema antes que ele se agrave.

Tendência (T): Estima o potencial de melhoria ou deterioração da situação ao longo do tempo, caso nenhuma ação seja tomada.

Após determinar os valores para cada critério (por exemplo, em uma escala de 1 = baixa a 5 = alta), a prioridade de cada problema é calculada multiplicando-se os valores atribuídos ($G \times U \times T$). Os itens com os valores mais altos representam os problemas que precisam ser priorizados.

2.6.3 Metodologia 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta de planejamento que auxilia na organização de ações por meio de sete perguntas estruturadas: What (O quê?), Why (Por quê?), Where (Onde?), When (Quando?), Who (Quem?), How (Como?) e How much (Quanto?).

De acordo com Oliveira (2015), essa ferramenta proporciona clareza na definição das atividades, facilitando a execução e o acompanhamento das ações. Sua utilização é fundamental na elaboração do plano de ação, garantindo maior organização e redução de falhas na comunicação interna.

2.6.4 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton, é um instrumento que transforma os objetivos da empresa em indicadores claros. Ele trabalha com quatro perspectivas que se complementam: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O BSC é útil especialmente para empresas que já possuem metas, mas ainda precisam sistematizar e alinhar essas metas entre os setores.

O Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), é uma das ferramentas mais utilizadas no planejamento estratégico moderno. Para os autores, o BSC “traduz a estratégia da organização em objetivos, indicadores e metas distribuídos em quatro perspectivas complementares”. Elas ajudam a empresa a monitorar não apenas resultados financeiros, mas também fatores que sustentam o desempenho no longo prazo. Maximiano (2012) destaca que o BSC facilita a comunicação da estratégia entre setores, oferecendo uma visão integrada da organização

2.6.4 Indicadores de desempenho (KPIs)

Os indicadores de desempenho, conhecidos como KPIs (Key Performance Indicators), são métricas utilizadas para mensurar o desempenho organizacional em relação aos objetivos estratégicos.

Kaplan e Norton (1997) destacam que os KPIs são fundamentais para o monitoramento dos resultados e para o alinhamento estratégico da organização. Esses indicadores podem abranger áreas como operações, finanças e gestão de pessoas, permitindo avaliar produtividade, eficiência e qualidade dos processos.

3.0 METODOLOGIA CIENTÍFICA

Na metodologia, serão apresentados os fundamentos metodológicos que nortearam o desenvolvimento desta pesquisa, para garantir o rigor e validade científica necessária durante a elaboração, execução e apresentação da mesma. A metodologia científica é compreendida não apenas como um conjunto de técnicas, mas como a disciplina que estuda o caminho a ser percorrido, as ferramentas a serem utilizadas e os princípios que conferem validade ao conhecimento produzido (LAKATOS; MARCONI, 2022).

Utilizou-se o método de pesquisa aplicada, apresentando conceitos e descrevendo a importância e a construção de um plano de ação para a empresa analisada.

A pesquisa de natureza aplicada tem por finalidade, gerar conhecimentos com vistas à aplicação prática e à solução de problemas concretos e específicos (GIL, 2022). Diferentemente da pesquisa básica, que se orienta pelo conhecimento em si, a pesquisa aplicada é motivada por uma demanda real e busca resultados que possam ser diretamente utilizados para aperfeiçoar processos e tomada de decisão, conforme aponta Alexandre (2021).

Neste estudo, o caráter descritivo visa precisamente descrever as ocorrências através dos dados coletados do diagnóstico empresarial, analisar as características da empresa, estabelecer relações (GIL, 2022) e propor a elaboração de um plano de ação dividido em Agentes, Atividades, Prazos e Indicadores, para a correção ou melhoria das

situações expostas. A pesquisa descritiva, como apontam Silva e Menezes (2005), é essencial para proporcionar uma visão clara e detalhada da situação-problema, servindo de base para futuras intervenções ou estudos mais aprofundados.

Soma-se com a pesquisa exploratória ao realizar um aprofundamento para o reconhecimento das problemáticas e das questões que norteiam a empresa estudada. Como também verificar a viabilidade do que é proposto na pesquisa em questão de tempo, esforços e recursos, bem como da aplicação adequada e equilibrada de recursos, conforme pontua Juliano Milton (2023).

Ao trazer uma abordagem quali-quantitativa, a pesquisa busca obter uma compreensão mais completa do objeto de estudo. A integração dessas abordagens permite que a robustez dos dados numéricos seja complementada pela profundidade da análise de conteúdo, garantindo uma interpretação mais rica e fidedigna dos fenômenos estudados.

A abordagem quantitativa é utilizada para mensurar os dados, permitindo a generalização dos resultados para uma população maior ou futuras gerações, conforme comentaram Lakatos e Marconi (2022). Já a abordagem qualitativa é empregada para explorar as percepções e analisar o ambiente, buscando a profundidade e a riqueza dos fenômenos, atribuindo sentido e significado aos dados (SILVA; MENEZES, 2005).

Como procedimento técnico, adotou-se o estudo de caso, conforme proposto por Robert Yin, permitindo uma análise aprofundada da realidade da empresa.

Para a coleta de dados, foi utilizado a pesquisa documental com o objetivo de captar dados conceituais e quantitativos, entrevistas e processos de observação dos acontecimentos, para a captação de informações e dados apresentados no Diagnóstico Organizacional e na formulação do Plano de Ação.

O estudo iniciou-se por meio da revisão bibliográfica, através da leitura e estudo de artigos, livros e conceitos de autores renomados na área, relacionados ao tema do trabalho e das ferramentas utilizadas.

Com base nos dados coletados, foi possível realizar:

Os dados qualitativos (transcrições de entrevistas e notas de observação) foram submetidos à uma Análise de Conteúdo. Este procedimento permitiu a categorização e a interpretação das comunicações, revelando as unidades de significado, as tendências e as inferências que sustentam as conclusões (ALEXANDRE, 2021).

Sendo assim, em caráter qualitativo, as entrevistas são realizadas a fundo dentro da organização, obtendo percepções, experiências e opiniões adversas. Em seguida, com base na análise das problemáticas com maior impacto na organização, por meio das ferramentas estratégicas a serem apresentadas, é necessário fazer a definição de objetivos, onde serão estabelecidas metas, sejam elas específicas e mensuráveis a serem alcançadas.

4.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As ferramentas utilizadas no diagnóstico organizacional foram fundamentais para identificar as principais fragilidades administrativas e operacionais da empresa. Por meio de entrevistas, análise documental e observação dos processos internos, foi possível avaliar aspectos relacionados à comunicação, liderança, clima organizacional e eficiência operacional. Além disso, ferramentas estratégicas como a análise SWOT e o Balanced Scorecard (BSC) auxiliaram na interpretação dos dados coletados, permitindo uma visão mais ampla dos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. A aplicação dessas ferramentas contribuiu para uma análise mais precisa da realidade empresarial e para a tomada de decisões gerenciais mais assertivas.

4.1 Entrevista Organizacional

Nesta seção, são apresentadas as respostas obtidas por meio da aplicação da entrevista junto às gerências e gestores administrativos e de Compliance, organizadas em questões abertas conforme as áreas funcionais.

4.1.1 Estrutura Organizacional e Governança

Pergunta	Resposta
Qual a estrutura hierárquica da empresa? O organograma organizacional está bem localizado, ou seja, bem visível a todos?	Dois gestores indicaram estrutura mista enquanto outro gestor indicou estrutura vertical. Não, o organograma não está visível à todos, antigamente tinha visível porém ao retirarem para fazer ajustes não voltou ao local.
Como é feita a tomada de decisão (estratégica e operacional) na empresa? Descreva esse processo.	1. Estratégica em conjunto com a diretoria e a operacional de forma mista, puxando para a estrutura mista. 2. Diretor indica a estratégia central com base na sua visão geral mas pede opiniões da equipe Staff (gerentes), e pede sugestões de cada um também. Semanalmente ocorrem reuniões com a Staff. 3. De forma centralizada pelo Diretor fundador.
Os processos estão documentados e são seguidos na prática?	Não estão documentados. Porém os processos seguem as boas práticas adotadas pela empresa nos últimos anos.
Quais os principais desafios relacionados a estrutura organizacional? Como lidar com esses desafios para um melhor desempenho organizacional?	1. A clareza na definição de cargos, funções e o fluxo de atividades de cada colaborador, ou entre os colaboradores; primeiramente deixar visível o organograma da empresa e a documentação de todos os processos a serem desenvolvidos por cada colaborador e setor. 2. Realmente colocar em prática atividades para alcançar as estratégias, não ficar apenas no papel; A ausência do diretor na empresa, ocasiona às vezes em decisões menos assertivas, pela estrutura vertical, alguns processos atrasam também com a ausência dele. Falta de colaboração e de consenso entre os setores da empresa. 3. Descentralização das tomadas de decisão e fortalecimento das lideranças setoriais. Para o melhor desempenho organizacional seria oportuno criar os mecanismos de descentralização de forma que a estrutura organizacional fosse mais horizontalizada, permitindo assim que poucas decisões ficassem centralizadas, isso ajudaria a empresa ser mais produtiva e ter crescimento mais assertivo.

Quadro 1 – Respostas Entrevista sobre Estrutura Organizacional e Governança

Fonte: Própria dos Autores (2026)

4.1.2 Cultura Organizacional e Clima

Pergunta	Resposta
Como você descreveria a cultura organizacional da empresa? Você acredita que os colaboradores estão alinhados com ela?	1/2. Compreende-se como uma cultura agradável, uma vez que inserimos em nosso cotidiano os ensinamentos cristãos que nos direcionam e ajudam a moldar o comportamento dos funcionários e ser reconhecida com uma empresa diferenciada por trazer este princípio como base; a maioria sim, contudo existe os resistentes, nem todos os colaboradores estão alinhados 100% com a cultura da empresa. 3. A cultura organizacional da empresa é do tipo familiar, prezando por valores cristãos na busca de ter um ambiente mais harmônico e saudável. 3. Acreditamos que a maioria dos colaboradores estão alinhados com essa cultura, o que torna o ambiente empresarial diferente da maioria das empresas.
Existe um código de ética e conduta? Se sim, ele está disponível para os funcionários a	1. Sim, Sim. 2. Sim, porém não está disponível para todos. 3. Não.
Como a empresa coleta feedback dos colaboradores? São coletados através de algum programa ou plataforma? Há um planejamento de coleta desses feedbacks ou são coletados apenas quando ocorrem problemas?	1. A empresa não coleta; são coletados apenas quando ocorrem problemas não solucionáveis. 2. Geralmente só quando ocorrem intercorrências, antigamente havia uma caixa para coleta de feedback, e também eram realizados avaliações de desempenho periódicas porém essas práticas não foram continuadas. 3. A empresa tem um canal de código de ética independente para que colaboradores, clientes, parceiros e visitantes possam dar feedback sobre qualquer assunto relacionado a empresa (reclamações, sugestões, elogios, etc). Porém ele não é disponibilizado visivelmente e nem informado para todos os colaboradores, ou seja a ferramenta não está sendo utilizada adequadamente.
Os colaboradores se sentem motivados e valorizados?	1/2. Não, pelo que temos observado e conversado com alguns atualmente não se sentem valorizados. 3. Acreditamos que a maioria se sinta motivados e valorizados.
Existem políticas para promover um ambiente inclusivo e saudável? Se sim, elas estão disponíveis? Os funcionários estão cientes dessas políticas? Cite ao menos duas dessas políticas.	1/2. Não existem políticas, mas, culturalmente falando a administração procura criar um ambiente inclusivo e saudável a todos os colaboradores. Exemplos como Comemorações de Dia das Mães e Pais, Café da manhã mensal de Aniversariantes, Momento de Devocional e Louvor pela manhã, Rodas de conversa setoriais e intersetoriais toda semana. 3. Antigamente ocorriam mais políticas que integravam a empresa como todo, porém esse último ano não tivemos nada. Já fizemos uma programação para promover Saúde e Bem-estar, Outubro Rosa, Novembro Azul, Dia das Crianças com visita dos filhos na empresa, entre outros. Poderiam ser realizadas mais dinâmicas nas rodas de conversa para promover o ambiente mais acolhedor.

Quadro 2 – Respostas Entrevista sobre Cultura e Clima Organizacional

Fonte: Própria dos Autores (2026)

4.1.3 Gestão de Pessoa e Recursos Humanos

Pergunta	Resposta
Como é feito o recrutamento e seleção de novos colaboradores? Você acredita ser um método aceitável e eficiente?	É feito através do envio de currículos para o rh, porém não creio ser um método eficiente às vezes; Culturalmente o recrutamento e seleção na maioria das vezes é feito por meio de indicações, o que torna o processo mais rápido e assertivo. Mas pode trazer dificuldades quando não analisado bem o perfil do indicado, pois as vezes o mesmo não se encaixa totalmente para a vaga.
A empresa oferece programas de capacitação? Quais são eles? Há uma grande porcentagem de adesão? São obrigatórios?	Sim. Brigada de incêndio, treinamentos técnicos, desenvolvimento de lideranças. São obrigatórios mas não à todos os colaboradores. Já houve programa de capacitação baseado nos pontos críticos da avaliação de desempenho que ocorria antigamente, porém foi descontinuado também. (Capacitação em Excel)
Existe um sistema formal de avaliação de desempenho?	Não
Como a empresa lida com a rotatividade de colaboradores? Há plano de contenção de rotatividade? Como é feita essa gestão de turnover?	A empresa não possui uma alta rotatividade, devido a sua cultura familiar o turnover acaba sendo um índice muito baixo para ser uma preocupação da gestão atual. Não há planos de contenção de colaboradores.
Os benefícios oferecidos são adequados e motivadores? Estes benefícios existem em todos os setores e cargos?	2. Não muito, podem ser melhorados um pouco. Plano de saúde foi implantado esse ano, porém o plano escolhido há muitas reclamações, a alimentação no local também sofre reclamações, já houve sugestões para ter a troca para Vale alimentação ou Vale mercado, porém as sugestões não foram acatadas. Mas há benefícios no final do ano, como a premiação de Natal. 1/3. Sim, os benefícios são adequados segundo a políticas de remuneração e premiação dos colaboradores. Acredita-se que a remuneração média da empresa está acima da média do setor.
Há plano de carreira para os funcionários? Como funciona? É apresentado no período de seleção e recrutamento ou apenas depois?	Não há. Porém às vezes surgem oportunidades de crescimento dentro da empresa.

Quadro 3 – Respostas Entrevista sobre Gestão de Pessoas e Recursos Humanos

Fonte: Própria dos Autores (2026)

4.1.4 Pessoas e Eficiência Operacional

Pergunta	Resposta
Os processos internos são bem definidos e documentados? Há treinamento ou os colaboradores possuem fácil acesso a estes processos?	Não existem processos bem definidos e documentados, bem como não há treinamento. Inclusive, quando há mudança de função ou setor dentro da empresa, havia muita falha de treinamento. Algumas pessoas tem dificuldade em repassar conhecimentos
Existem gargalos ou ineficiências que impactam a produtividade? Cite exemplos e os seus impactos.	1. Sim, a falta de treinamento de abordagens de cliente, por exemplo, impacta diretamente nos resultados das vendas; no setor de compras, a falta de proatividade impacta na falta de produtos no estoque. 2. Podemos citar que a falta de treinamento contínuo prejudica, de certa forma, a produtividade. Mas, isso não significa que a empresa seja consideravelmente improdutivo. 3. Falta de treinamento, Falta de motivação
Já há um acompanhamento e planejamento para a resolução dos gargalos citados?	1. Não 2. Sim, a gestão procura fazer o acompanhamento através de reuniões periódicas, na qual são discutidas as melhores soluções para os problemas enfrentados
A empresa faz uso de tecnologia para otimizar seus processos? Se sim, acredita-se ter tido bons resultados? Se não, quais os desafios enfrentados, e como podem ser solucionados?	1. Sim, não; desafios de não atender ao que foi vendido (do sistema) e podem ser solucionados adequando as funcionalidades a atender as demandas atuais da empresa. 2. Sim, a empresa faz usos de sistemas de gestão que auxiliam nas tomadas de decisões e na administração dos processos internos. Isso colabora relevantemente na administração dos desafios e na busca de soluções adequadas 3. Sim, mais ou menos. Fazer o sistema trabalhar para atender completamente nossas necessidades
Como são tratadas as falhas e melhorias nos processos internos? Os conhecimentos adquiridos com eles são salvos para uso futuro?	1. Em alguns casos, as falhas são tratadas pelos próprios gestores; sim. 2. A empresa entende que as falhas e melhorias fazem parte de um mecanismo de aprimoramento. Assim, procura-se aprender com as falhas e potencializar as melhorias e soluções.

Quadro 4 – Respostas Entrevista sobre Pessoas e Eficiência operacional.

Fonte: Própria dos Autores (2026)

4.1.5 Estratégia e Planejamento

Pergunta	Resposta
A empresa tem um planejamento estratégico documentado? Quais são os seus objetivos? Os colaboradores estão alinhados com os objetivos?	1. Não. 2. O planejamento estratégico não é documentado. O plano estratégico que a empresa possui é idealizado pela administração (Diretor Fundador) e colocado aos líderes e colaboradores em reuniões. Os objetivos assim são definidos e levados aos colaboradores para que possam se alinhar com eles. 3. Não documentado, mas geralmente esses objetivos estratégicos são repassado a equipe Staff, e a partir deles o esperado é o estímulo e a obtenção do alcance dos mesmos
Como você avalia o alinhamento entre a missão, visão e valores e as práticas internas da empresa?	1. Avaliamos que a missão, visão e valores estão bem alinhados com as práticas internas, juntamente com o planejamento estratégico. 2. Acreditamos que a empresa possui valores muito bem estruturados e claros, o que ajuda muito no cumprimento da missão, bem como auxilia na prática interna da empresa.
Como a empresa mede o alcance de suas metas? Há acompanhamento contínuo? Há meta geral e metas específicas? Como são repassados esses objetivos para os colaboradores?	1. Através de números, pois trabalhamos com venda; sim; sim; através de reunião de staff com os gestores, posteriormente aos colaboradores. 2. A empresa mede através de relatórios gerenciais, que auxiliam no acompanhamento contínuo. As metas são gerais e individuais, e repassadas aos colaboradores conforme o setor de cada um, e de acordo com suas responsabilidades. 3. Não há um acompanhamento, mas os indicadores de faturamento e recebimento ajudam a entender como está a saúde da empresa
Existem indicadores de desempenho (KPIs) bem definidos? Pode citar alguns e o que eles medem?	Não existe. Existe apenas acompanhamento de metas.

Quadro 5 – Respostas Entrevista sobre Estratégia e Planejamento

Fonte: Própria dos Autores (2026)

4.1.6 Comunicação e Fluxo de Comunicação

Pergunta	Resposta
Como funciona a comunicação interna da empresa? Ela é eficiente? Há canais eficazes para disseminar as informações?	1. Funciona através de emails corporativos, reuniões, grupo de whatsapp e telefone corporativos; não; não. 2. A comunicação formal da empresa funciona de maneira direta em reuniões com todos os colaboradores reunidos. Nos casos em que a informação não é para todos, a comunicação é feita setorialmente e individualmente. 3. Há grandes falhas, Não é eficiente. Não
Há desafios na comunicação? Se sim, quais são e como lidar com eles?	1. Sim, muitos desafios, começando pelas interações entre os setores e podemos lidar através de reuniões, alinhamentos, feedbacks e canais de comunicação interna. 2. Sim, muito porque os colaboradores não absorvem da mesma forma. E como a comunicação é de uma forma mais direta e geral, pode ser que ocorra erros de comunicação devido a formação cultural de cada colaborador. 3. Sim, interpretação de informações, de tons de fala, clareza, resistência
Os colaboradores têm acesso às informações necessárias para seu trabalho?	1/3. Sim 2. Sim, na maioria das vezes os colaboradores são munidos de informações diretamente pela liderança do setor na qual o colaborador exerce sua atividade.

Quadro 6 – Respostas Entrevista sobre Comunicação e Fluxo de Comunicação.

Fonte: Própria dos Autores (2026)

4.1.7 Satisfação do Cliente e Qualidade do Serviço

Pergunta	Resposta
Como a empresa mede a satisfação do cliente?	Através do pós-venda, via comunicação ativa. Porém acredito que não esteja sendo executado no momento.
Existe um processo estruturado para atendimento ao cliente? Ele está documentado? É feito no tempo certo?	1. Não 2. Sim, existe. É utilizado um sistema parametrizado com BOT para o primeiro atendimento e direcionamento do cliente. Porém não tem funcionado adequadamente devido a não aderência do setor comercial da empresa.
Como a empresa lida com reclamações e feedbacks dos clientes? Eles são resolvidos em tempo hábil? Os clientes percebem valor nos produtos/serviços oferecidos pela empresa?	1. Quando há reclamações, nossa responsável técnico entra em contato para averiguação e resolução do problema; Sim; Sim. 2. Se estas reclamações e feedbacks foram registradas no Canal de Ética da empresa. Eles serão tratados por um comitê que fica responsável para dar a tratativa necessária ao caso. Entendemos que os clientes percebem sim muito valor nos produtos oferecidos pela empresa, principalmente devido ao atendimento e compromisso que temos com nossos clientes.

Quadro 7 – Respostas Entrevista sobre Satisfação do Cliente e Qualidade do Serviço.

Fonte: Própria dos Autores (2026)

4.1.8 Inovação e Tecnologia

Pergunta	Resposta
A empresa incentiva a inovação? Através de quais métodos? Como as ideias são incentivadas e implementadas?	1. Sim; por meio da implantação de sistema tecnológicos e palestras sobre tecnologia. 2. Sim, a empresa incentiva através de reuniões periódicas os seus colaboradores a utilizarem as ferramentas implementadas via sistema de gestão (ERP) da empresa. As ideias são comumente implementadas quando fazem sentido para a gestão da empresa. 3. Sim, inclusive os cursos que já realizamos são comentados nas reuniões periódicas e compartilhados com o restante da empresa.
Existe resistência à mudança na empresa? Como você enquanto gestor lida com isso?	1. Sim, mostro as vantagens em relação à mudança, otimização de tempo e melhorias. 2. Sim. Acreditamos que as pessoas naturalmente têm muita resistência à mudanças. Lidar com isso, significa ter paciência, ter empatia e tentar mostrar para os colaboradores que mudanças são necessárias para uma empresa dinâmica e eficiente. 3. Sim, eu busco trazer flexibilidade incentivando as minhas colaboradoras a serem flexíveis e buscarem aprendizado.
Como a tecnologia é utilizada para melhorar processos e experiência do cliente externo? E dos clientes internos?	1. Ainda está em desenvolvimento o B2B; Através de feedbacks internos. 2. A tecnologia é uma ótima ferramenta de otimização de tempo, o que colabora para que possamos melhorar nosso relacionamento com nossos clientes internos e externos.

Quadro 8 – Respostas Entrevista sobre Inovação e Tecnologia.

Fonte: Própria dos Autores (2026)

4.1.9 Saúde Financeira e Sustentabilidade

Pergunta	Resposta
A empresa tem um controle financeiro eficiente? Como é feito? Como controla e monitora a saúde financeira?	1. Sim, através de relatórios mensais; 2. Sim. A empresa utiliza um sistema de controle financeiro muito eficiente, com registro de saídas e entradas, integrados com os outros departamentos da empresa como compras e vendas, além de possuir controle de acessos e validação de operações por supervisão. 3. Tentamos sim, mas ainda não é eficiente. Há processos e tarefas a serem melhorados ou até facilitados. No momento não tem sido eficiente, pois o volume de trabalho aumentou mas buscamos dividir as funções da melhor forma.
Existem metas financeiras claras e acompanhadas regularmente?	Sim, a empresa possui metas claras, mas o acompanhamento ainda tem a desejar.
A empresa adota práticas de sustentabilidade e responsabilidade	Sim, a empresa adota como reaproveitamento de água e utilização de energia solar.

Quadro 9 – Respostas Entrevista sobre Saúde Financeira e Sustentabilidade.

Fonte: Própria dos Autores (2026)

4.2 Análise das Áreas Funcionais

4.2.1 Administrativa

AREA FUNCIONAL		NIVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
ADMINISTRAÇÃO		Ponto muito forte 5	Ponto forte 4	Ponto médio 3	Ponto fraco 2	Ponto muito fraco 1
1	Conhecimento dos objetivos e metas da empresa pelos colaboradores			X		
2	Definição de Missão, Visão e Valores e Alinhamento com colaboradores		X			
3	Fluxograma de Processos bem estruturado e a vista dos funcionários					X
4	Organograma e Hierarquia estruturado e a vista dos funcionários				X	
5	Comunicação clara e fluída entre setores					X
6	Há um Código de Ética e Conduta, e está ao alcance de todos os colaboradores					X
7	Processo de Tomada de Decisão				X	
8	Planejamento estratégico documentado e engajamento dos colaboradores para atingir metas				X	
9	Acompanhamento contínuo de resolução de problemas				X	
10	Existência de Indicadores de Desempenho bem definidos					X
TOTAL (Σ)		0	4	3	8	4
MÉDIA POR GRAU (POR COLUNA)		0	0,4	0,3	0,8	0,4
DESEMPENHO DA ÁREA (Σ) TOTAL		1,9				

Quadro 10 – Avaliação de Desempenho da Área de Administração.

Fonte: Própria dos Autores (2026)

A área de Administração obteve 1,9 como desempenho total, evidenciando um nível baixo de maturidade gerencial. Embora sejam identificados alguns elementos estruturais na gestão administrativa, a maior parte dos aspectos analisados apresenta fragilidades que demandam atenção imediata. A organização dispõe de práticas básicas em funcionamento, contudo, ainda demanda de padronização, formalização de

processos e alinhamento interno, fatores que impactam diretamente a eficiência operacional, a comunicação organizacional e a capacidade de resolução de problemas.

O conhecimento dos objetivos e metas pelos colaboradores foi avaliado como ponto fraco, recebendo nota 2. Observa-se que a empresa possui direcionamentos definidos, porém estes não são comunicados de maneira clara e abrangente a todos os níveis organizacionais. Como consequência, os colaboradores executam suas atividades sem uma compreensão adequada dos objetivos estratégicos, o que compromete o alinhamento das ações e a eficácia dos resultados.

Devido à falta de definição de missão, visão e valores, bem como à ausência de alinhamento desses elementos com os colaboradores, verifica-se a inexistência de formalização e disseminação dessas diretrizes. Isso dificulta a construção de uma identidade organizacional consistente e compromete o direcionamento das atividades desenvolvidas. Essa fragilidade administrativa impacta diretamente o clima organizacional e no direcionamento estratégico, sendo classificada como um ponto muito fraco, com nota 1.

O fluxograma de processos estruturado e acessível aos funcionários também foi evidenciado como ponto muito fraco, recebendo nota 1. A carência de um mapeamento formal dos processos faz com que as atividades sejam conduzidas com base no conhecimento tácito e individual dos colaboradores, resultando em falhas operacionais, retrabalho e baixa padronização das rotinas.

Apesar de haver uma divisão funcional das atividades, a falta de divulgação e clareza dessa estrutura prejudica a compreensão das relações de autoridade e responsabilidade nos fluxos de trabalho, impactando a eficiência da coordenação dessas tarefas. A insuficiência dessas informações contribuiu para que o organograma e a hierarquia organizacional fossem observados com nota 2.

A comunicação entre os setores ocorre de forma funcional nas atividades diárias. Entretanto, nessa comunicação é predominantemente informal e a carência de canais estruturados, favorecendo falhas na transmissão de informações, ruídos e

principalmente, retrabalhos. Por isso, tal aspecto foi considerado como mediano, avaliado com nota 3.

A empresa não possui um código de ética e conduta acessível aos colaboradores, sendo esse aspecto caracterizado como ponto muito fraco, nota 1. Com a omissão desse instrumento impactando negativamente nas diretrizes comportamentais, a tomada de decisão e a cultura organizacional apresentam baixo nível de padronização e consistência, o que pode gerar interpretações divergentes, conflitos internos e fragilidade nas relações internas.

O processo de tomada de decisão foi enquadrado como ponto fraco, com nota 2. A gestão apresenta elevado grau de centralização no proprietário, característica comum em microempresas. Embora esse modelo contribua para a redução de conflitos de responsabilidade e para um maior controle, ele limita a autonomia dos colaboradores e reduz a agilidade na resolução de demandas operacionais.

A organização não dispõe de um planejamento formal estruturado, sendo as decisões tomadas predominantemente de forma reativa e intuitiva, o que compromete o direcionamento de longo prazo e a sustentabilidade do negócio. O planejamento estratégico documentado e o engajamento dos colaboradores para o alcance de metas registraram nota 1, um ponto muito fraco.

As ações de monitoramento ocorrem de forma pouco estruturada e reativa, sem a utilização de métodos ou ferramentas que possibilitem a identificação sistemática de causas e a implementação de melhorias contínuas. O acompanhamento contínuo das atividades e a resolução de problemas foram categorizados como ponto fraco, com nota 2.

A existência de indicadores de desempenho bem definidos foi classificada como ponto muito fraco, recebendo nota 1. A ausência de métricas formais dificulta o controle das atividades, a avaliação do desempenho organizacional e a tomada de decisões baseada em dados, limitando a capacidade de gestão estratégica da empresa.

4.2.2 Área de Recursos Humanos

AREA FUNCIONAL		NIVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
RECURSOS HUMANOS		Ponto muito forte 5	Ponto forte 4	Ponto médio 3	Ponto fraco 2	Ponto muito fraco 1
1	Plano de carreira				X	
2	Processo de entrevista e recrutamento estruturado					X
3	Motivação dos funcionários				X	
4	Planos de retenção de funcionários (Turnover)					X
5	Benefícios e Prêmios			X		
6	Sistema de Avaliação de Desempenho					X
7	Programas de Capacitação				X	
8	Políticas de Inclusão e Promoção de Ambiente saudável	X				
9	Clima organizacional			X		
10	Coleta de Feedback eficiente				X	
TOTAL (Σ)		5	0	6	8	3
MÉDIA POR GRAU (POR COLUMA)		0,5	0	0,6	0,8	0,3
DESEMPENHO DA ÁREA (Σ) TOTAL		2,2				

Quadro 11 – Avaliação de Desempenho da Área de Recursos Humanos.

Fonte: Própria dos Autores (2026)

A área de Recursos Humanos apresentou desempenho total de 2,2, evidenciando um nível intermediário de maturidade. Embora existam algumas práticas relacionadas à gestão de pessoas, a maioria dos aspectos analisados demonstra fragilidades estruturais, especialmente na formalização de processos, políticas de valorização e desenvolvimento dos colaboradores, o que impacta diretamente o engajamento, a retenção de talentos e a eficiência organizacional.

O plano de carreira recebeu nota 3, como ponto intermediário. Observa-se que existem possibilidades informais de crescimento dentro da organização, porém essas oportunidades não estão estruturadas ou claramente definidas. Como consequência, os colaboradores podem apresentar insegurança quanto à progressão profissional, o que impacta sua motivação e permanência na empresa.

As contratações ocorrem de forma reativa, sem critérios padronizados ou etapas bem definidas, o que pode comprometer a qualidade da seleção e o alinhamento do perfil dos candidatos com as necessidades organizacionais. O processo de entrevista e recrutamento estruturado foi categorizado como ponto fraco, com nota 2.

O ambiente de trabalho e as relações interpessoais contribuem para um nível razoável de engajamento; contudo, a ausência de políticas estruturadas de incentivo limita o fortalecimento da motivação a longo prazo. Por isso, como a motivação tende a depender mais de fatores informais do que estratégicos, foi enquadrada como ponto médio, recebendo nota 3.

Os planos de retenção de funcionários (turnover) foram avaliados como ponto muito fraco, com nota 1. A organização não dispõe de estratégias voltadas à retenção de talentos, como planos de desenvolvimento e ações de valorização contínua, o que pode resultar em alta rotatividade, perda de conhecimento e aumento de custos operacionais com novas contratações.

Verifica-se a inexistência de políticas estruturadas de benefícios e reconhecimento, o que limita a valorização dos colaboradores e reduz a atratividade organizacional. Essa ausência compromete o engajamento e a satisfação no ambiente de trabalho, ao não reconhecer adequadamente o desempenho individual. Em decorrência disso, os benefícios e prêmios foram enquadrados como ponto muito fraco, com nota 1.

A ausência de um processo estruturado de avaliação dificulta o acompanhamento do desempenho individual e coletivo, comprometendo o desenvolvimento dos colaboradores e a tomada de decisões gerenciais. Critérios claros e indicadores fracos dificultam a tomada de decisão nesse âmbito. Diante disso, o sistema de avaliação de desempenho foi enquadrado como ponto fraco, com nota 2.

Os programas de capacitação foram identificados como ponto médio, com nota 3. Embora existam oportunidades de aprendizado, estas ocorrem de forma informal e sem planejamento estruturado, o que limita o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores. O crescimento profissional acaba não ocorrendo sistematicamente, podendo não atender às necessidades estratégicas.

As políticas de inclusão e promoção de um ambiente saudável obteve nota 2, ponto fraco. Apesar de não serem observados problemas críticos, a ausência de diretrizes formais impede a consolidação de um ambiente organizacional mais inclusivo

e equilibrado. Logo, a organização dificulta a promoção de inclusão e diversidade, um dos valores internos.

O clima organizacional foi registrado como ponto médio, com nota 3. As relações interpessoais são relativamente estáveis, contribuindo para o funcionamento das atividades; entretanto, ainda há espaço para melhorias no engajamento e na satisfação dos colaboradores.

A organização demonstra abertura ao diálogo com os colaboradores, favorecendo a identificação de melhorias e o fortalecimento das relações internas, configurando-se como um diferencial positivo na gestão de pessoas. A coleta de feedback eficiente foi classificada como ponto muito forte, com nota 5.

4.3.1 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS NAS ÁREAS FUNCIONAIS

Com base na análise organizacional apresentada no estudo de caso, foram identificadas fragilidades significativas nas áreas administrativas e de recursos humanos da organização, especialmente relacionadas à ausência de formalização de processos, falhas de comunicação, inexistência de indicadores de desempenho, deficiência no planejamento estratégico e ausência de políticas estruturadas de gestão de pessoas.

Para auxiliar na priorização e resolução dessas dificuldades, foram utilizadas as ferramentas gerenciais SWOT, Matriz GUT, 5W2H e BSC (Balance Scorecard), permitindo identificar os problemas mais críticos e estruturar ações práticas para melhoria contínua dos processos organizacionais.

A análise de SWOT auxiliou para identificar fatores internos e externos que influenciam, a matriz GUT permitiu priorizar os problemas conforme sua gravidade, urgência e tendência, enquanto o 5W2H auxiliou na definição das ações, responsáveis, prazos e recursos necessários. Já o BSC contribuiu para alinhar as ações aos objetivos estratégicos da empresa e acompanhar os resultados por meio de indicadores de desempenho. Essas ferramentas favoreceram maior organização, controle e eficiência na gestão administrativa da empresa.

4.3.2 ANÁLISE DE SWOT

Ao identificar os problemas organizacionais a partir da análise dos critérios apresentados nas áreas funcionais, empregou-se a análise SWOT para compreender estrategicamente os principais fatores internos e externos que impactam o desempenho organizacional. A aplicação da ferramenta ocorreu com foco nos pontos considerados mais críticos durante o diagnóstico organizacional, permitindo identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à realidade da empresa.

A definição dos fatores analisados na matriz SWOT não ocorreu de forma aleatória, mas seguiu um fluxo metodológico estruturado para garantir que as ações propostas estivessem alinhadas às necessidades organizacionais. O processo de construção da análise SWOT ocorreu em quatro etapas: definindo o que será analisado, o levantamento dos fatores internos, levantamento dos fatores externo e a organização em matriz.

Inicialmente, por meio das entrevistas realizadas com os gestores da empresa, foi possível identificar os principais desafios enfrentados no cotidiano organizacional, como falhas na comunicação interna, ausência de processos formalizados, inexistência de indicadores de desempenho e dificuldades no planejamento estratégico. Pelo contrário, existem os aspectos positivos, como a cultura organizacional baseada em valores éticos, o relacionamento interpessoal e o baixo índice de rotatividade de colaboradores.

Posteriormente, essas informações foram submetidas à validação técnica por meio da Avaliação de Desempenho das Áreas Funcionais, abrangendo os setores Administrativos e Recursos Humanos. Nesta etapa, os processos analisados receberam notas de 1 a 5, permitindo identificar os pontos fortes e as principais fragilidades organizacionais. Para compor a análise SWOT, foram considerados principalmente os fatores classificados como Ponto Muito Fraco (Nota 1), Ponto Fraco (Nota 2), bem como os aspectos considerados diferenciais competitivos da empresa.

ANÁLISE SWOT DA ORGANIZAÇÃO

 FORÇAS • Cultura organizacional baseada em valores éticos e respeito. • Baixo índice de rotatividade de colaboradores. • Relacionamento positivo entre a equipe. • Comprometimento e engajamento da equipe com os objetivos da empresa. • Experiência e conhecimento do mercado farmacêutico.	 FRAQUEZAS • Ausência de planejamento estratégico documentado. • Falhas de comunicação interna entre os setores. • Inexistência de indicadores de desempenho (KPIs). • Baixa formalização e padronização dos processos internos. • Centralização das decisões na gestão. • Falta de ferramentas tecnológicas integradas.
 OPORTUNIDADES • Implantação de ferramentas tecnológicas para gestão integrada. • Investimento em treinamentos e capacitação dos colaboradores. • Desenvolvimento do comércio B2B. • Expansão da carteira de clientes. • Parcerias estratégicas com fornecedores. • Aumento da demanda por distribuição farmacêutica na região.	 AMEAÇAS • Alta competitividade no mercado farmacêutico. • Instabilidade econômica e variações nos custos operacionais. • Mudanças na legislação e exigências regulatórias. • Dificuldades logísticas que impactam prazos e entregas. • Dependência de poucos fornecedores. • Riscos relacionados à segurança da informação.

Figura 1 – Análise de SWOT da Organização

Fonte: Própria dos autores (2026)

Dessa forma, a análise SWOT foi construída a partir do cruzamento entre as percepções da gestão e os resultados obtidos na avaliação de desempenho organizacional. Como forças, destacaram-se a cultura organizacional baseada em princípios éticos e o baixo índice de turnover. Como fraquezas, constatou-se a ausência de planejamento estratégico documentado, falhas na comunicação interna, inexistência de indicadores de desempenho e baixa formalização dos processos internos. Em relação às oportunidades, notou-se potencial para implantação de ferramentas tecnológicas, treinamentos organizacionais e expansão do comércio B2B. Já as ameaças estão relacionadas à competitividade do mercado, à centralização das decisões e às dificuldades operacionais que podem comprometer a eficiência da empresa.

4.3.3 MATRIZ GUT

A Matriz GUT é utilizada para priorizar problemas organizacionais com base em três critérios: Gravidade (G): impacto do problema para a organização; Urgência (U): necessidade de resolução imediata; Tendência (T): probabilidade do problema piorar com o tempo.

A classificação varia de 1 a 5, sendo: 1 = Baixo impacto; 5 = Impacto extremamente alto.

O resultado final é obtido pela multiplicação: $G \times U \times T = \text{Prioridade do Problema}$

Problema Identificado	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Resultado (GxUxT)	Prioridade
Ausência de planejamento estratégico documentado	5	5	5	125	Muito Alta
Falta de indicadores de desempenho (KPIs)	5	5	4	100	Muito Alta
Processos não documentados e ausência de fluxogramas	5	4	5	100	Muito Alta
Comunicação interna ineficiente entre setores	4	5	4	80	Alta
Centralização das tomadas de decisão	4	4	4	64	Alta
Ausência de avaliação de desempenho	4	4	4	64	Alta
Falta de treinamento contínuo	4	4	4	64	Alta
Ausência de código de ética acessível	4	3	4	48	Média
Falta de políticas de retenção e valorização	4	3	4	48	Média
Processo de recrutamento pouco estruturado	3	3	4	36	Média

Quadro 12 – Matriz GUT Empresa Decares
Fonte: Própria dos autores(2026)

A aplicação da matriz evidenciou que a **Ausência de planejamento estratégico** é o problema de maior criticidade, atingindo a pontuação máxima (125 pontos). A

gravidade é alta pois a falta de estruturação das estratégias impacta o funcionamento do fluxo da empresa, do direcionamento de tarefas e metas organizacionais. A urgência é imediata, visto que a produtividade da empresa está sendo afetada e consequentemente, as vendas e resultados também. A tendência é de agravamento rápido, pois sem organização, ocorrerá a diminuição progressiva de resultados, além de outros problemas surgindo exponencialmente com a movimentação diária.

Embora as classificações de Média e Alta Prioridade sejam relevantes, a resolução da Falta de indicadores de desempenho (KPIs), Processos não documentados e ausência de fluxogramas é pré-requisito para a estabilidade das demais áreas. Portanto, este problema será o foco central para a aplicação da metodologia de Plano de Ação (5W2H) apresentada nas seções subsequentes.

Nesse sentido, a Matriz GUT contribui para uma tomada de decisão mais estratégica, permitindo analisar o nível de gravidade de cada problema, a urgência para sua resolução e a tendência de agravamento caso nenhuma ação seja tomada. Assim, a ferramenta auxiliou na organização das prioridades da empresa, direcionando o foco gerencial para as áreas mais críticas, como ausência de planejamento estratégico, falta de indicadores de desempenho e inexistência de processos documentados, fatores que comprometem diretamente a eficiência operacional, o alinhamento organizacional e o crescimento sustentável da empresa.

4.3.4 FERRAMENTA 5W2H

5W					2H	
What?	Who?	When?	Where?	Why?	How?	How Much?
O QUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUE?	COMO?	QUANTO?
Implantar planejamento estratégico documentado	Diretoria e Gestão	90 dias	Todos os setores	Melhorar alinhamento organizacional	Reuniões estratégicas e documentação	Baixo custo
Criar indicadores de desempenho (KPIs)	Gestão Administrativa	60 dias	Administrativo, RH e Comercial	Melhorar controle e tomada de decisão	Definição de metas e métricas	Médio custo
Mapear e documentar processos internos	Líderes setoriais	120 dias	Todos os setores	Reduzir falhas e retrabalho	Criação de fluxogramas e manuais	Médio custo
Estruturar comunicação interna e estabelecer um canal de comunicação	RH e Gestores	45 dias	Toda a empresa	Melhorar fluxo de informações	Reuniões e canal oficial atual.	Baixo custo
Descentralizar tomadas de decisão	Diretoria	90 dias	Gestão e setores	Aumentar agilidade operacional	Delegação de responsabilidades	Sem custo relevante
Implantar avaliação de desempenho	RH	60 dias	Todos os setores	Desenvolver colaboradores	Avaliações periódicas e feedbacks	Baixo custo
Criar programa contínuo de capacitação	RH e Gestores	30 dias	Todos os setores	Melhorar competências técnicas	Treinamentos e workshops	Médio custo
Revisar e Divulgar código de ética e conduta	RH e Compliance	45 dias	Toda a empresa	Padronizar comportamentos	Revisão do Código atual e divulgação aos colaboradores	Baixo custo
Desenvolver políticas de retenção	RH e Diretoria	90 dias	Todos os setores	Reduzir turnover	Benefícios, Reconhecimento e Políticas de inclusão.	Médio custo

Quadro 13 – Matriz GUT Empresa Decares

Fonte: Própria dos autores(2026)

A ferramenta 5W2H foi utilizada com o objetivo de estruturar de maneira clara e objetiva as ações necessárias para solucionar os problemas identificados pela Matriz GUT. Sua aplicação permitiu definir detalhadamente o que será feito, por que será realizado, onde ocorrerá, quando deverá acontecer, quem será responsável, como será executado e quais os custos envolvidos, proporcionando maior controle e organização na implementação das melhorias.

Dentro desse contexto, os resultados esperados com as ações propostas envolvem a melhoria da comunicação interna, maior alinhamento estratégico entre os colaboradores, padronização dos processos organizacionais, fortalecimento da gestão de pessoas, redução de falhas operacionais e aumento da produtividade. Além disso, espera-se que a implantação de indicadores de desempenho, treinamentos contínuos e políticas de valorização contribuam para decisões mais assertivas, maior motivação dos colaboradores e crescimento organizacional sustentável.

Dessa forma, o 5W2H demonstra sua importância como uma ferramenta prática de planejamento e execução, auxiliando a empresa na transformação das estratégias em ações concretas e mensuráveis.

4.3.5 Balance Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido com base nas informações obtidas no diagnóstico organizacional, utilizando como suporte as ferramentas SWOT, Matriz GUT e 5W2H. A análise SWOT contribuiu para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, enquanto a Matriz GUT auxiliou na priorização dos problemas mais críticos. Já a ferramenta 5W2H foi utilizada para estruturar as ações do plano estratégico, definindo de maneira objetiva o que será realizado, por que será executado, quem será responsável, onde ocorrerá, quando será aplicado, como será desenvolvido e quais recursos serão necessários.

Perspectiva BSC	Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Ação Proposta
Financeira	Melhorar o controle administrativo	Redução de retrabalho e custos operacionais	Reduzir falhas em 20%	Implantação do PDCA e KPIs financeiros para acompanhamento mensal
Clientes	Melhorar a satisfação dos clientes	Índice de satisfação no pós-vendas	Aumentar satisfação dos clientes	Estruturar canais de atendimentos e pesquisas de satisfação por CRM
Processos Internos	Formalizar processos e comunicação	Quantidade de processos documentados	Documentar os setores prioritários	Utilizar organogramas e fluxogramas bem como a existência de POPs
Processos Internos	Melhorar acompanhamento de resultados	Existência de KPIs definidos	Implantar indicadores de desempenho	Execução do Balance Scorecard (BSC) e dashboards gerencias para monitoramento
Aprendizado e crescimento	Desenvolver os colaboradores	Números de treinamentos realizados	Realizar treinamento periódicos	Aplicação de treinamento internos, avaliação de desempenho e plano de capacitação contínua
Aprendizado e crescimento	Melhorar o clima organizacional	Índice de satisfação interna	Aumentar engajamento dos colaboradores	Utilização de pesquisa de clima organizacional, feedback 360° e programa de reconhecimento interno

Quadro 14 – Aplicação do BSC

Fonte: Própria dos autores (2026)

A construção do BSC teve como finalidade transformar os principais problemas identificados na organização em objetivos estratégicos mensuráveis, distribuídos entre as quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. A aplicação integrada dessas ferramentas permitiu alinhar as ações do plano de ação às necessidades organizacionais, favorecendo maior controle e direcionamento estratégico.

Os problemas relacionados à ausência de processos documentados, retrabalhos e falhas operacionais foram inseridos na perspectiva de Processos Internos. Já as dificuldades relacionadas à comunicação com clientes, atendimento e acompanhamento pós-venda foram direcionadas à perspectiva do Cliente. As fragilidades envolvendo treinamentos, comunicação interna e desenvolvimento profissional foram enquadradas na perspectiva de Aprendizado e Crescimento. Por fim, a ausência de indicadores gerenciais e acompanhamento estratégico foi associada à perspectiva Financeira.

Para cada objetivo estratégico foram definidos indicadores de desempenho (KPIs) compatíveis com a realidade da empresa, priorizando métricas simples e de fácil acompanhamento. As metas foram estabelecidas considerando a necessidade de melhorias contínuas nos processos administrativos e operacionais.

- **Perspectiva Financeira:** A análise organizacional evidenciou limitações no acompanhamento financeiro e na utilização de indicadores estratégicos para apoio à tomada de decisão. Dessa forma, esta perspectiva busca aprimorar o controle gerencial da empresa por meio da implantação de métricas financeiras e ferramentas de monitoramento de desempenho. O objetivo é proporcionar maior previsibilidade administrativa, permitindo acompanhar custos, faturamento, margem de lucro e resultados operacionais de maneira mais eficiente e estratégica.
- **Perspectiva do Cliente:** As fragilidades identificadas no atendimento, na comunicação e no acompanhamento pós-venda demonstraram a necessidade de fortalecer o relacionamento com os clientes. Assim, esta perspectiva tem como finalidade elevar a qualidade do serviço prestado, garantindo maior

agilidade e eficiência no atendimento. Para acompanhar os resultados, serão utilizados indicadores relacionados ao tempo de resposta, nível de satisfação e quantidade de reclamações registradas pelos consumidores.

- **Perspectiva dos Processos Internos:** Os problemas relacionados à ausência de padronização, falhas operacionais e retrabalhos evidenciaram a necessidade de melhorias nos processos internos da organização. O objetivo desta perspectiva é estruturar e formalizar as atividades administrativas e operacionais, reduzindo falhas e aumentando a produtividade. Para isso, propõe-se a implementação de fluxogramas, Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e ferramentas de melhoria contínua, visando maior integração e eficiência entre os setores.
- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Considerada a base de sustentação das demais perspectivas, esta área busca fortalecer o desenvolvimento dos colaboradores e melhorar a comunicação interna da empresa. O diagnóstico demonstrou a ausência de treinamentos estruturados e a dependência excessiva de conhecimentos individuais. Diante disso, o objetivo é promover maior capacitação profissional, alinhamento organizacional e compartilhamento de conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento contínuo da equipe e para a melhoria do desempenho organizacional.

4.3.6 Indicadores de Desempenho (KPIs)

Considerando os problemas identificados no diagnóstico organizacional da empresa Decares Comércio Ltda., foram selecionados três indicadores que apresentam maior compatibilidade com a realidade da empresa e com os objetivos do plano de ação proposto. Esses indicadores estão relacionados à organização dos processos, eficiência operacional e gestão de pessoas.

Indicador	Objetivo
Percentual de processos documentados	Medir a evolução da padronização e formalização dos processos internos
Tempo médio de resolução de problemas	Avaliar a eficiência operacional e agilidade na solução de falhas internas
Índice de satisfação dos colaboradores	Verificar o nível de motivação, engajamento e percepção do clima organizacional

Indicador	Objetivo

Quadro 15 - Indicadores de Desempenho

Fonte: Própria dos autores (2026)

O percentual de processos documentados permitirá acompanhar a implementação das padronizações administrativas e operacionais, reduzindo falhas, retrabalhos e dependência de conhecimento informal. Já o tempo médio de resolução de problemas auxiliará no monitoramento da capacidade da empresa em identificar e solucionar demandas internas de maneira eficiente, contribuindo diretamente para a produtividade organizacional.

Por fim, o índice de satisfação dos colaboradores possibilitará avaliar aspectos relacionados ao clima organizacional, motivação e valorização profissional, fatores considerados essenciais para o fortalecimento da gestão de pessoas e melhoria do desempenho da empresa.

Dessa forma, o acompanhamento contínuo desses indicadores permitirá à organização monitorar os resultados obtidos com a implementação do plano de ação, identificando necessidades de ajustes e promovendo a melhoria contínua dos processos internos.

5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu compreender a importância da gestão administrativa estruturada dentro das organizações, especialmente em empresas do setor de distribuição farmacêutica, que operam em um ambiente altamente competitivo e dependente de processos eficientes. A partir da análise realizada na empresa Decares Comércio Ltda., foi possível identificar fragilidades relacionadas à comunicação interna, ausência de processos formalizados, deficiência no acompanhamento de indicadores e centralização das tomadas de decisão, fatores que impactam diretamente no desempenho organizacional.

Com base nos dados obtidos através do diagnóstico organizacional, verificou-se que a utilização de ferramentas de gestão estratégica e da qualidade pode contribuir significativamente para a melhoria dos processos internos e para o fortalecimento da gestão empresarial. Ferramentas como a Análise SWOT, Matriz GUT, o 5W2H, Balanced

Scorecard e os Indicadores de Desempenho demonstraram ser importantes instrumentos de apoio à tomada de decisão, priorização de problemas e monitoramento dos resultados.

Além disso, observou-se que a implementação de um plano de ação estruturado favorece maior organização administrativa, alinhamento entre setores e definição mais clara de responsabilidades, prazos e objetivos. A adoção dessas práticas tende a proporcionar melhorias na produtividade, na comunicação organizacional e na eficiência operacional da empresa.

Dessa forma, conclui-se que a profissionalização da gestão administrativa representa um fator essencial para a sustentabilidade, competitividade e crescimento organizacional, especialmente em empresas que enfrentam desafios operacionais e estruturais. Recomenda-se que futuros estudos aprofundem a análise da aplicação contínua dessas ferramentas e avaliem os impactos práticos das ações implementadas ao longo do tempo, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão empresarial.

6.0 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 12 mar. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 08 abr. 2026.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. Disponível em: <https://books.google.com.br>. Acesso em: 21 mar. 2026.

HERZBERG, Frederick. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing Company, 1966. Disponível em: <https://archive.org>. Acesso em: 15 maio 2026.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Disponível em: <https://books.google.com.br>. Acesso em: 19 maio 2026.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 04 mar. 2026.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 8. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 03 maio 2026.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. Disponível em: <https://books.google.com.br>. Acesso em: 17 abr. 2026.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970. Disponível em: <https://archive.org>. Acesso em: 27 abr. 2026.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 06 maio 2026.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 14 maio 2026.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 02 abr. 2026.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br>. Acesso em: 11 maio 2026.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br>. Acesso em: 01 mar. 2026.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 18 maio 2026.

SOTILLE, Mauro Afonso. **Matriz GUT: gravidade, urgência e tendência na priorização de problemas**. Disponível em: <https://www.pmtech.com.br>. Acesso em: 20 maio 2026.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 09 abr. 2026.