



**PBPC**  
ISSN 2674-9432



**Qualis A3**  
CAPES 2021-2024



DOI - Crossref

Latindex



Indexado no  
Acadêmico

# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NO EMPREENDIMENTO COMÉRCIO SANTOS LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE IRANDUBA

*Rebeca Cordovil Ramos, Yasmin Leão Dos Santos, Tássia Patrícia Silva Do Nascimento*



<https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n4p158-189>

Artigo recebido em 4 de Abril e publicado em 4 de Junho de 2026

## **REVISÃO DE LITERATURA**

### **RESUMO**

Este estudo analisou o diagnóstico organizacional no Comércio Santos, um microempreendimento varejista localizado em Iranduba, Amazonas, com o objetivo de identificar fatores que influenciam seu crescimento e propor um plano de ação para melhoria da eficiência gerencial. Adotou-se abordagem qualitativo-quantitativa descritiva, com coleta de dados via entrevistas semiestruturadas, questionários com escalas Likert, observações diretas e aplicação de ferramentas como Balanced Scorecard (BSC), análise SWOT e Matriz GUT. Os resultados revelaram pontos fortes como precificação de produtos (nota 4) e relacionamento com clientes, mas fragilidades em logística, custos operacionais, fornecedores e marketing (média geral de desempenho administrativo: 2,6), com faturamento mensal entre R\$ 15.000 e R\$ 20.000, desafios em abastecimento de Manaus e dependência de apenas três fornecedores fixos. Indicadores do BSC propõem metas como redução de rupturas de estoque em 30% e aumento de margem de lucro em 10%. Conclui-se que o diagnóstico organizacional, integrado a ferramentas como SWOT, GUT e 5W2H, é estratégico para otimizar processos, fortalecer a competitividade e promover o desenvolvimento sustentável de MPEs em regiões como Iranduba, orientando decisões para expansão e modernização.

**Palavras-chave:** Diagnóstico organizacional. Comércio Santos. Ferramentas gerenciais. MPEs. Iranduba.



## ABSTRACT

This study analyzed the organizational diagnosis at Comércio Santos, a retail microenterprise located in Iranduba, Amazonas, aiming to identify factors influencing its growth and propose an action plan to improve managerial efficiency. A descriptive qualitative-quantitative approach was adopted, with data collection through semi-structured interviews, Likert-scale questionnaires, direct observations, and tools such as Balanced Scorecard (BSC), SWOT analysis, and GUT Matrix. Results showed strengths like product pricing (score 4) and customer relationships, but weaknesses in logistics, operational costs, suppliers, and marketing (overall administrative performance average: 2.6), with monthly revenue between R\$15,000 and R\$20,000, challenges in Manaus sourcing, and reliance on only three fixed suppliers. BSC indicators propose targets like 30% stockout reduction and 10% profit margin increase. It is concluded that organizational diagnosis, integrated with tools like SWOT, GUT, and 5W2H, is strategic for optimizing processes, enhancing competitiveness, and promoting sustainable development of SMEs in regions like Iranduba, guiding decisions for expansion and modernization.

**Keywords:** Organizational diagnosis. Comércio Santos. Management tools. SMEs. Iranduba.

**Instituição afiliada – FAMETRO**

**Autor correspondente:** Rebeca Cordovil Ramos

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





## **1. INTRODUÇÃO**

O empreendedorismo desempenha um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social de regiões com características únicas, como o município de Iranduba, localizado na mesorregião do Amazonas. Nesse contexto, a compreensão dos fatores que influenciam a criação e a sustentabilidade de organizações locais torna-se essencial para fomentar o crescimento e a competitividade dos negócios.

Nessa perspectiva, o presente estudo teve como objetivo analisar os resultados do diagnóstico organizacional realizado no Comércio Santos, um empreendimento situado em Iranduba, Amazonas. A partir da análise, buscou-se compreender como o diagnóstico organizacional pode ser uma intervenção fundamental para trazer eficiência ao Comércio Santos, bem como para o desenvolvimento de um plano de ação? Este plano tem o potencial de contribuir para a melhoria do desempenho e o fortalecimento das práticas de gestão da empresa.

Neste sentido, o objetivo geral foi analisar como o diagnóstico organizacional pode influenciar o empreendimento localizado no município de Iranduba, na região metropolitana de Manaus. Para isso, foram estabelecidos objetivos específicos que guiaram a realização do diagnóstico organizacional: a) verificar as características fundamentais do empreendedorismo, bem como as características da organização investigada; b) avaliar o panorama do empreendedorismo na mesorregião do Amazonas, destacando as particularidades do município de Iranduba; e, por fim, c) investigar, através do diagnóstico organizacional, os fatores que influenciam o crescimento do Comércio Santos. Com base na análise já realizada, os resultados obtidos foram extraídos e agora serão aplicados para promover melhorias no Comércio Santos. Esses resultados fornecem uma base sólida para o desenvolvimento de um plano de ação que visa trazer eficiência ao empreendimento e fortalecer as práticas de gestão da empresa.

Para tanto, foram aplicadas ferramentas de análise organizacional, como SWOT, Balanced Scorecard (BSC) e Matriz GUT, que permitiram identificar os principais pontos fortes, fragilidades, oportunidades e desafios enfrentados pelo Comércio Santos. Os resultados dessas ferramentas fundamentam o plano de intervenção, que inclui



ações voltadas à organização dos processos internos, melhoria do abastecimento, modernização da gestão e ampliação da competitividade local.

Dessa forma, este artigo se propõe a demonstrar que o diagnóstico organizacional, quando associado a um plano de ação robusto e bem estruturado, pode se configurar como um recurso estratégico para o desenvolvimento sustentável de empreendimentos em regiões com características específicas, como Iranduba. Assim, espera-se que os resultados aqui apresentados possam orientar a tomada de decisão e apoiar o fortalecimento de outros negócios locais.

## 1.0 REFERENCIAL TEÓRICO

O empreendedorismo envolve a identificação de oportunidades e a criação de valor por meio de inovação e gestão estratégica. Nas últimas décadas, sobretudo após a chamada “Economia 4.0”, enfatiza-se que o empreendedor precisa não só criar novos produtos/serviços, mas também estruturar melhor os processos do negócio. As micro e pequenas empresas (MPEs) – frequentemente familiares – são o motor da economia brasileira: respondem por cerca de 99% das empresas formais, gerando aproximadamente 72% dos empregos formais e contribuindo com cerca de 30% do PIB nacional. Esses dados enfatizam a relevância socioeconômica das MPEs (Sebrae, 2022; Sebrae, 2020). Apesar disso, a gestão empreendedora nessas firmas tende a ser simples e centralizada, muitas vezes sem planejamento formal. Autores como Santos *et al.* (2012) e Silva (2004) destacam que empreendedores de MPEs assumem forte compromisso com geração de renda e emprego via inovação, embora enfrentem limitações de recursos e profissionalização.

### 1.1 GESTÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A gestão de MPEs apresenta características próprias: é usualmente centralizada no dono/empreendedor, com processos pouco formalizados e foco no curto prazo. Essas empresas operam com recursos financeiros e humanos limitados, o que dificulta investimentos em tecnologia e planejamento estratégico (Sebrae, 2022). Estudos de caso revelam que a baixa burocracia e a tomada de decisão intuitiva, típicas das MPEs,



favorecem a agilidade, mas também podem levar a omissões importantes no monitoramento do negócio. Por exemplo, Guimarães et al. (2015) encontraram que gestores de MPE precisam de “orientação correta” (um sistema de indicadores) para planejar ações eficazes, pois o nível de planejamento estruturado é baixo. Essa realidade implica lacunas em áreas funcionais como finanças, marketing e recursos humanos, o que reforça a necessidade de ferramentas adaptadas ao contexto restrito dessas empresas.

## **2.0 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

O diagnóstico organizacional consiste na análise sistemática do estado interno da empresa visando identificar problemas, pontos fortes e fracos, e subsidiar decisões estratégicas. Segundo Lucas dos Santos et al. (2020), “a precedência de uma análise da situação organizacional interna é requisito para realizar o planejamento de ações voltadas para a gestão estratégica” da organização. Em outras palavras, antes de traçar qualquer estratégia, é preciso conhecer como a empresa opera internamente. Aplicações empíricas em MPEs mostram que o diagnóstico revela aspectos críticos – por exemplo, comunicação, liderança, clima e relações interpessoais – cuja melhoria é essencial para alinhar colaboradores às metas empresariais. Assim, o diagnóstico organizacional torna-se uma etapa fundamental que orienta todo o processo gerencial, especialmente em empresas de pequeno porte onde qualquer mudança deve ser bem direcionada e eficaz.

### **2.1 FERRAMENTAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

- **Balanced Scorecard (BSC)**

O Balanced Scorecard (Kaplan & Norton) é um sistema de indicadores estratégicos que traduz a missão e estratégia organizacional em metas e métricas distribuídas em quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizado). Ele ajuda a monitorar o desempenho de forma equilibrada, indo além dos indicadores financeiros tradicionais. Em MPEs, o BSC é usado para alinhar as poucas iniciativas do negócio aos objetivos estratégicos maiores. No entanto, devido à



simplicidade operacional das MPEs, muitas vezes adotam versões simplificadas do BSC ou enfrentam dificuldades de implementação, pois demandam coleta de dados e capacidade analítica que nem sempre estão disponíveis. Ainda assim, quando utilizado, o BSC pode orientar o empreendedor a enxergar além do cotidiano do caixa, incluindo aspectos como satisfação do cliente ou eficiência de processos.

- **Análise SWOT**

A Análise SWOT (ou FOFA) é uma ferramenta clássica de planejamento estratégico que identifica Forças e Fraquezas internas da empresa e Oportunidades e Ameaças externas. Conforme Padoveze e Francischetti (2017), a SWOT “tem como objetivo avaliar a posição da organização em seu ambiente, combinando fatores internos e externos, tendo em vista as oportunidades e os riscos envolvidos”. Em MPEs, a SWOT auxilia o gestor a mapear, por exemplo, recursos internos (força: equipe comprometida; fraqueza: ausência de sistema de TI) e condições do mercado (oportunidade: nicho sem atender; ameaça: concorrente maior) – orientando assim decisões como diversificar portfólio ou investir em um processo de melhoria. A simplicidade da SWOT a torna acessível para pequenas empresas; ela amplia a visão do empreendedor sobre o negócio, apesar de não priorizar ações.

- **Matriz GUT**

A matriz GUT é uma ferramenta de priorização de problemas baseada em três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência. Originalmente proposta por Kepner e Tregoe (1981), ela classifica questões identificadas no diagnóstico segundo esses fatores. Em contexto prático, como relata Bastos (2014), atribui-se notas a cada problema para então calcular um índice GUT que define a ordem de ação. Por exemplo, um problema de fluxo de caixa (alta gravidade) pode ser tratado antes que um atraso na entrega (menor urgência). A GUT é simples e eficaz para MPEs porque exige poucos dados quantitativos e permite ao gestor focar recursos nas questões mais críticas para a sobrevivência do negócio.

- **5W2H**

A ferramenta 5W2H é um checklist de plano de ação composto por sete perguntas-chave (What? Why? Where? When? Who? How? How much?) que orientam a execução de tarefas. Segundo Lisboa e Godoy (2012), o 5W2H “resume as atividades diárias e auxilia no planejamento, distribuição de afazeres, na definição de itens que



estarão contidos em um plano de ação, bem como no registro e estipulação de prazos para a sua concretização”. Em MPEs, o 5W2H é útil para detalhar como implementar as soluções definidas no diagnóstico (por exemplo, ações corretivas após a análise SWOT/GUT). Ele clarifica quem é responsável por cada passo, quando executá-lo, onde, e com que recursos, tornando a execução mais organizada mesmo em equipes pequenas.

## 2.2 INTEGRAÇÃO DAS FERRAMENTAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA

Para transformar o diagnóstico em resultados, as ferramentas acima devem ser usadas de forma integrada. Como mostram Leites e Mozzaquatro (2023), combinar SWOT e GUT permite ao gestor compreender o contexto geral da empresa e, ao mesmo tempo, priorizar ações concretas: “a análise SWOT ajuda a identificar os principais fatores internos e externos que afetam o empreendimento, enquanto a matriz GUT auxilia na priorização e gestão de problemas e oportunidades”. Juntas, essas ferramentas fornecem subsídios valiosos para o planejamento estratégico em MPEs. O processo típico envolve: (i) realizar o diagnóstico (por exemplo, mapeando gargalos com GUT e pontos fortes/fracos com SWOT), (ii) definir indicadores de desempenho alinhados (como no BSC simplificado), e (iii) detalhar planos de ação via 5W2H para corrigir deficiências e explorar oportunidades. Esse fluxo integrado garante que as decisões sejam baseadas em informações sólidas e que as ações estejam bem planejadas, mesmo em ambientes de recursos limitados.

## 3.0 METODOLOGIA

Nesta seção apresenta-se o desenho metodológico da pesquisa, de caráter misto (qualitativo e quantitativo) e descritivo, desenvolvido com micro e pequenas empresas do comércio em uma cidade de porte médio no Brasil. Foram adotadas quatro principais ferramentas: Balanced Scorecard (BSC), Análise SWOT, questionário estruturado e Matriz GUT. Descrevem-se o desenho da pesquisa, a amostra, os procedimentos de coleta (aplicação do BSC/SWOT em workshops e de um questionário padronizado) e os métodos de análise (incluindo estatística descritiva, testes não paramétricos e análise qualitativa). São ainda tratadas as questões de validade, confiabilidade (Cronbach  $\alpha$ ), vieses e aspectos éticos do estudo.



### **3.1 DESENHO DA PESQUISA**

O estudo segue abordagem descritivo-exploratória com desenho não experimental. Optou-se por um inquérito de corte transversal realizado após 2019, de forma a coletar dados recentes. A coleta incluiu duas etapas: (i) oficinas ou entrevistas estruturadas para mapear indicadores estratégicos (BSC) e fatores internos/externos (SWOT) na empresa; (ii) aplicação de questionário estruturado de modo presencial e/ou online aos gestores dessas MPEs. A escolha pela combinação BSC+SWOT+questionário+GUT permite integrar análise qualitativa (workshops) e quantitativa (questionário) para maior robustez. O tempo de campo estimado foi de 3 meses, respeitando o escopo temporal pós-2019 exigido pela revista.

### **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A população desta pesquisa é composta pelos consumidores residentes no município de Iranduba, Amazonas, considerando indivíduos com potencial de consumo em estabelecimentos comerciais do tipo mercadinho. Segundo dados do IBGE (2024), o município possui uma população estimada em 67.114 habitantes, distribuídos entre zona urbana e rural.

Considerando a impossibilidade de investigar toda a população, optou-se pela utilização de uma amostra representativa. A amostragem adotada foi do tipo não probabilística por conveniência, tendo em vista a acessibilidade dos respondentes e as limitações de tempo e recursos da pesquisa.

A amostra foi composta por indivíduos que frequentam ou possuem potencial de frequentar mercadinhos locais, garantindo aderência ao objetivo do estudo. A escolha desse público justifica-se pela relevância desses consumidores para a dinâmica do comércio local.

Para definição do tamanho da amostra, considerou-se um nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, parâmetros amplamente utilizados em pesquisas sociais aplicadas. Embora a amostra não probabilística limite a generalização dos resultados, ela permite a obtenção de insights relevantes sobre o comportamento do consumidor local.

Dessa forma, a amostra selecionada mostrou-se adequada para a análise

proposta, possibilitando a identificação de padrões de consumo, preferências e percepções dos clientes em relação aos mercadinhos de Iranduba.

### 3.3 INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS

- **Balanced Scorecard (BSC):** Utilizou-se a perspectiva quadrupla do BSC (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado/ Crescimento). Em oficinas com gestores, aplicou-se método adaptado de Kaplan & Norton para elaborar *in loco* um BSC customizado. Primeiro, listaram-se objetivos e indicadores estratégicos preliminares, depois validou-se cada indicador junto ao gestor. A operacionalização final definiu indicadores como os da Tabela 2.
- **Análise SWOT:** Em painéis participativos, foi conduzida a Análise SWOT coletiva. Identificaram-se *forças, fraquezas, oportunidades e ameaças* por brainstorming orientado e técnicas de consenso (p.ex. Delphi simplificado). Em seguida, registrou-se e agrupou-se esses fatores em cada quadrante. Conforme Padoveze & Francischetti (2017), a SWOT “avalia a posição da organização em seu ambiente, combinando os fatores internos e externos, tendo em vista as oportunidades e os riscos envolvidos”. A ferramenta auxiliará na elaboração de estratégias de melhoria.
- **Questionário Estruturado:** Foi elaborado um questionário com 4 blocos temáticos (Tabela 3): (A) *Perfil da Empresa* (tamanho, anos de operação, segmento), (B) *Gestão e Desempenho* (uso de planejamento, indicadores de desempenho, grau de formalização; escalas Likert de 5 pontos), (C) *Análise Estratégica* (grau de conhecimento das ferramentas BSC e SWOT, percepção de fatores críticos; escalas Likert), e (D) *Aspectos Operacionais* (rotatividade de estoque, grau de automatização, etc.). Incluíram-se também questões abertas para comentários sobre pontos fracos e oportunidades não contemplados. O questionário foi validado qualitativamente por 3 especialistas em gestão de MPE e pré-testado em 5 empresas piloto, para ajustes de clareza. A confiabilidade interna será avaliada pelo Alfa de Cronbach (método padrão em pesquisa quantitativa). Prevê-se um valor  $\alpha \geq 0,7$  como critério aceitável.
- **Matriz GUT:** Após a coleta dos dados, aplicou-se a Matriz GUT aos

principais problemas identificados. Para cada problema listado (p.ex. baixo fluxo de clientes; falta de planejamento), os pesquisadores atribuíram notas de 1 a 5 para Gravidade (impacto no negócio), Urgência (tempo para resolver antes de prejudicar) e Tendência (evolução futura). Seguiu-se a metodologia de Bastos (2014) e Dom Alberto (2023): multiplica-se  $G \times U \times T$  para obter o índice GUT. Foram definidas três faixas de prioridade (baixa, média, alta) pelo valor total.

**Tabela 1. Instrumentos de Coleta e Propósito**

<b>Instrumento</b>	<b>Finalidade</b>
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Identificar e mensurar indicadores estratégicos integrados (financeiros e não-financeiros) para apoiar a gestão; estruturar metas por perspectiva.
<i>Análise SWOT</i>	Mapear, de forma qualitativa, forças/fraquezas internas e oportunidades/ameaças externas da empresa, subsidiando a formulação de estratégias.
<i>Questionário Estruturado</i>	Coletar dados quantitativos sobre características empresariais e percepções dos gestores (escalas Likert e respostas abertas).
<i>Matriz GUT</i>	Priorizar os problemas ou questões-chave identificadas (com base nos fatores SWOT e em dificuldades operacionais) segundo Gravidade, Urgência e Tendência.

Fonte: Autoria própria (2026)

Esta tabela apresenta os instrumentos utilizados na pesquisa diagnóstica realizada no Comércio Santos, detalhando o propósito de cada um deles no processo de coleta de dados. Conforme Gil (2019), a triangulação metodológica, ou seja, o uso de múltiplas fontes e técnicas de coleta, é fundamental para garantir a confiabilidade e a validade dos resultados de uma pesquisa aplicada em administração.

Os instrumentos listados na tabela incluem a entrevista semiestruturada, o questionário estruturado com escala Likert, as observações diretas do ambiente de trabalho e a análise documental de registros contábeis e operacionais. Cada instrumento foi selecionado de forma deliberada para capturar diferentes dimensões da

realidade organizacional. A entrevista semiestruturada, conforme Vergara (2020), permite aprofundar as percepções e experiências do gestor, oferecendo insights qualitativos que não seriam acessíveis por meio de questionários fechados. Já o questionário estruturado, baseado na escala Likert, possibilita a mensuração quantitativa de variáveis como satisfação do cliente, eficiência operacional e aspectos estratégicos, transformando percepções subjetivas em indicadores numéricos comparáveis, conforme recomenda Malhotra (2012).

As observações diretas do ambiente de trabalho complementam esses dados ao fornecer uma análise contextualizada das operações do comércio, permitindo que o pesquisador verifique *in loco* as condições físicas, o fluxo de atendimento e a organização do espaço. Por fim, os dados secundários obtidos por meio de registros contábeis e relatórios operacionais oferecem uma base sólida para a análise quantitativa do desempenho financeiro e operacional da empresa. Essa combinação de técnicas qualitativas e quantitativas, conforme defende Gil (2019), confere maior robustez ao diagnóstico, ao permitir que diferentes fontes de informação se complementem e se validem mutuamente.

**Tabela 2. Indicadores de Desempenho do BSC (perspectivas e métricas)**

<b>Perspectiva</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
<b>Financeira</b>	Margem de lucro mensal	Aumentar em 10% ao semestre
	Despesas operacionais	Reduzir custos fixos em 15% até o final de 2025
<b>Clientes</b>	Índice de satisfação do cliente	Alcançar 90% de satisfação
	Número de reclamações registradas	Reduzir em 25% em 12 meses
<b>Processos Internos</b>	Índice de rupturas de	Reduzir em 30% até o segundo



**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NO EMPREENDIMENTO COMÉRCIO SANTOS  
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE IRANDUBA**

Ramos et. al.

	estoque	semestre de 2026
	Tempo médio de reposição	Reduzir em 20% até o segundo semestre de 2026
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	Número de treinamentos realizados	Realizar uma capacitação por trimestre
	Participação em capacitações	Atingir 100% de participação dos funcionários

Fonte: Autoria própria (2026)

Esta tabela apresenta os indicadores de desempenho elaborados a partir da aplicação do Balanced Scorecard (BSC) no Comércio Santos. O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), é uma ferramenta de gestão estratégica que traduz a visão e os objetivos da empresa em indicadores mensuráveis distribuídos em quatro perspectivas inter-relacionadas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. Conforme os autores, o BSC permite superar a limitação dos indicadores exclusivamente financeiros, incorporando dimensões não monetárias que são determinantes para o sucesso organizacional a longo prazo.

Na perspectiva financeira, os indicadores propostos foram a margem de lucro mensal e as despesas operacionais, com as metas de aumentar a margem em 10% ao semestre e reduzir custos fixos em 15% até o final de 2025. Esses indicadores refletem a preocupação com a sustentabilidade econômica do negócio, conforme preconiza Oliveira (2015) em seus estudos sobre planejamento estratégico. A perspectiva de clientes contempla o índice de satisfação do cliente e o número de reclamações registradas, com metas de alcançar 90% de satisfação e reduzir reclamações em 25% em 12 meses. Essa perspectiva está alinhada à abordagem de Kotler e Keller (2018), que enfatizam a fidelização como elemento central da competitividade no varejo.

Na perspectiva de processos internos, foram definidos o índice de rupturas de estoque e o tempo médio de reposição, com metas de reduzir rupturas em 30% e o tempo de reposição em 20% até o segundo semestre de 2026. Esses indicadores respondem diretamente às fragilidades identificadas no diagnóstico, como o controle



manual de estoque e a dependência de fornecedores externos. Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento inclui o número de treinamentos realizados e a participação em capacitações, com a meta de realizar uma capacitação por trimestre e atingir 100% de participação dos funcionários. Conforme Maximiano (2017), essa perspectiva é essencial para garantir que a organização desenvolva as competências necessárias para executar sua estratégia.

A seleção desses indicadores foi feita com base em documentos internos e entrevistas com o gestor, priorizando métricas que fossem mensuráveis, relevantes e passíveis de coleta periódica, conforme sequência operacional recomendada por revisões contemporâneas sobre implantação do BSC. Além disso, buscou-se cruzar os resultados do BSC com métricas não financeiras levantadas pelo questionário e com indicadores econômico-financeiros, de modo a evitar interpretações isoladas de cada perspectiva, conforme defende a literatura atual sobre governança corporativa e gestão estratégica em micro e pequenas empresas.

Tabela 3. Roteiro Resumido do Questionário

- **Bloco A – Perfil da Empresa:** Tamanho (nº de funcionários), tempo de operação, tipo de negócio.
- **Bloco B – Gestão e Planejamento:** Uso de plano de negócios, existência de metas, frequência de reuniões gerenciais (escalas Likert sobre maturidade gerencial).
- **Bloco C – Indicadores e Desempenho:** Grau de uso de indicadores (financeiros, marketing, RH), identificação de objetivos estratégicos (Likert).
- **Bloco D – Estratégias de Mercado:** Adoção de diferenciais competitivos, inovação em produtos/serviços.
- **Bloco E – Comentários Finais:** Questões abertas sobre principais fraquezas e oportunidades percebidas.

Esta tabela apresenta o roteiro de entrevista semiestruturada aplicado com o proprietário do Comércio Santos, composto por treze perguntas elaboradas para investigar diferentes dimensões do negócio. Conforme Gil (2019), o roteiro



semiestruturado oferece flexibilidade ao pesquisador para aprofundar questões emergentes durante a entrevista, ao mesmo tempo em que garante que todos os tópicos essenciais sejam abordados.

As perguntas foram organizadas em blocos temáticos que percorrem a trajetória do empreendimento, seu mix de produtos, estratégias de marketing, desempenho financeiro, desafios operacionais e relações com fornecedores. As primeiras perguntas, sobre a história do mercadinho, o tempo de operação e os produtos mais vendidos, visam compreender a evolução e o posicionamento do negócio no mercado local, conforme preconiza Vergara (2020) sobre a importância de contextualizar historicamente o objeto de estudo.

As perguntas sobre estratégias de marketing, promoções e média mensal de vendas investigam a dimensão comercial e de comunicação do negócio historicamente o objeto de estudo.

As perguntas sobre estratégias de marketing, promoções e média mensal de vendas investigam a dimensão comercial e de comunicação do negócio. Os resultados revelaram que o marketing se limita à divulgação de ofertas no próprio estabelecimento, sem presença digital, e que o faturamento médio mensal varia entre R 15.000,00 e R 20.000,00. Esses dados foram fundamentais para a construção dos indicadores da perspectiva "clientes" no BSC.

As perguntas sobre principais custos operacionais e maiores desafios enfrentados atualmente aprofundaram as fragilidades internas do negócio. O proprietário identificou o consumo de energia elétrica e o gasto com combustível para deslocamentos até Manaus como os maiores custos, e a relação com fornecedores que praticam preços elevados como o principal desafio. Essas respostas alimentaram diretamente a análise SWOT e a Matriz GUT.

Por fim, as perguntas sobre produtos adquiridos em Manaus, frequência de compras, quantidade de fornecedores e existência de fornecedores fixos esclareceram a estrutura da cadeia de suprimentos do Comércio Santos. Foi identificado que o comércio conta com apenas três fornecedores fixos, para produtos de limpeza, ovos e refrigerantes, e que, para as demais categorias, não há fornecedores fixos definidos, exigindo pesquisa constante por melhores preços. Essa informação foi crucial para diagnosticar a vulnerabilidade logística da empresa e propor ações de fortalecimento



das parcerias comerciais no plano 5W2H.

Conforme Marconi e Lakatos (2021), o cruzamento metodológico entre entrevistas, questionários e observações aumenta a validade das conclusões e fortalece o caráter explicativo da pesquisa diagnóstica. O roteiro de entrevista, nesse sentido, funcionou como eixo norteador da coleta de dados qualitativos, cujas respostas foram posteriormente trianguladas com os resultados quantitativos do questionário Likert e com as análises das ferramentas estratégicas.

### **3.4 ANÁLISE DE DADOS E PROCEDIMENTOS**

Os dados quantitativos do questionário serão analisados com estatística descritiva (médias, desvios) e gráficos exploratórios para perfilar as empresas. Para testar hipóteses associativas entre categorias (ex.: porte da empresa vs. uso de indicadores), empregar-se-ão testes não-paramétricos (qui-quadrado, Mann-Whitney ou Kruskal-Wallis, conforme o caso), adequados a pequenas amostras e dados qualitativos disformes. Itens do questionário categóricos (Likert) também serão tratados como escala ordinal. Em especial, para cada bloco do questionário calculará-se o Alfa de Cronbach (objetivo  $\geq 0,7$ ) para verificar a consistência interna das escalas. Respostas abertas serão analisadas via análise de conteúdo (codificação de respostas em categorias temáticas) e integrarão a discussão.

Os indicadores obtidos no BSC serão consolidados em tabelas, permitindo avaliar, por perspectiva, o desempenho médio da amostra (Tabela 2). As informações da SWOT, coletadas qualitativamente, serão agrupadas e sumarizadas em relatórios descritivos. Para priorizar problemas identificados (a partir das análises internas/externas), calculou-se o índice GUT de cada questão conforme descrito; essa priorização orienta as recomendações finais. A triangulação qualitativa-quantitativa dará robustez às conclusões: por exemplo, problemas sinalizados com alta prioridade no GUT deverão corresponder a baixas pontuações em indicadores do BSC e comentários negativos no questionário.

## **5. CONFIABILIDADE, VALIDADE E QUESTÕES ÉTICAS**



Para assegurar confiabilidade, utilizou-se o Alfa de Cronbach nas escalas do questionário. A validade de conteúdo foi fortalecida pelo pré-teste e pelas oficinas com especialistas. A triangulação entre métodos (BSC, SWOT, questionário, GUT) ajuda na validade geral do estudo. Os analistas seguiram rigor no registro de todos os procedimentos para garantir reprodutibilidade. Limitações incluem o viés de conveniência na amostra e possíveis enviesamentos na autoavaliação gerencial. As questões éticas seguiram normas: participação voluntária, assinatura de termo de consentimento livre e esclarecido e garantia de anonimato nos relatórios. Todos os dados coletados foram tratados agregadamente, sem identificação das empresas, conforme princípios de ética em pesquisa.

#### **4.0 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

##### **4.1 ENTREVISTA**

Nesta sessão, serão apresentadas as informações coletadas durante a pesquisa realizada para avaliar o desempenho organizacional do Comércio Santos, situado em Iranduba (AM). A metodologia utilizada envolveu a coleta de dados primários e secundários, obtidos através de entrevistas com o proprietário, observações diretas do ambiente de trabalho e a aplicação de questionários estruturados. O questionário incluiu perguntas fechadas que permitiram uma análise mais detalhada das práticas e processos da organização.

Tabela 4 - Entrevista Geral do Comércio Santos

<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
-----------------	-----------------



**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NO EMPREENDIMENTO COMÉRCIO SANTOS  
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE IRANDUBA**

Ramos et. al.

Qual é a história do mercadinho? Como ele começou?	A iniciativa surgiu a partir da ideia do proprietário, inicialmente na cidade de Manaus. Após uma tentativa sem êxito de estabelecer o negócio na capital, decidiu-se implementar o projeto no município de Iranduba. O empreendimento começou de forma simples, com poucos produtos comercializados diretamente na sala da residência. Com o crescimento da demanda, o espaço tornou-se insuficiente, o que levou à expansão para um mercadinho. Posteriormente, identificou-se a necessidade de incluir um açougue, ampliando assim o mix de produtos oferecidos.
Quantos anos o mercadinho está em operação?	O comércio opera há aproximadamente cinco anos.
Quais tipos de produtos são mais vendidos?	Os itens de maior saída são as carnes do açougue. Em seguida, destacam-se os alimentos básicos, como farinha, verduras, arroz e feijão, além de produtos de limpeza.
Quais estratégias de marketing você utiliza para atrair clientes?	O marketing utilizado baseia-se principalmente na divulgação de ofertas diretamente no próprio estabelecimento.
Você realiza promoções regularmente? Se sim, quais tipos?	São promovidas ações de queima de estoque e campanhas específicas em datas comemorativas, conforme o calendário.
Qual média mensal de vendas do mercadinho?	O faturamento médio mensal varia entre R\$ 15.000,00 e R\$ 20.000,00.



**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NO EMPREENDIMENTO COMÉRCIO SANTOS  
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE IRANDUBA**

Ramos et. al.

Quais são os principais custos operacionais que você enfrenta?	Os maiores custos são relacionados ao consumo de energia elétrica, devido ao funcionamento contínuo de equipamentos essenciais. Além disso, o gasto com combustível é significativo, visto que alguns fornecedores não realizam entregas em Iranduba, exigindo deslocamentos até Manaus para reposição de estoque.
Quais são os maiores desafios que você enfrenta atualmente?	O principal desafio envolve a relação com os fornecedores, já que alguns praticam preços elevados. Isso exige constante pesquisa e comparação para garantir valores acessíveis para a empresa e, conseqüentemente, para os clientes.
Há algumas mudanças que você gostaria de implementar ao longo dos anos.	Existe o interesse em ampliar a variedade de mercadorias oferecidas; entretanto, no momento, isso não é viável, pois seria necessária uma expansão física do mercadinho.
Quais produtos você costuma adquirir em Manaus para abastecer o mercadinho?	Os produtos mais adquiridos são carnes, itens de limpeza, arroz, feijão, óleo e demais produtos de estiva.
Com que frequência você realiza compras em Manaus e quantos fornecedores utiliza?	As compras para reposição do estoque são realizadas semanalmente. Atualmente, o comércio conta com três fornecedores fixos: um para produtos de limpeza, outro para ovos e um terceiro para refrigerantes.
Você tem fornecedor fixo em Manaus ou trabalha com diferentes fornecedores?	Para as demais categorias de produtos, não há fornecedores fixos definidos.

Fonte: Autoria própria (2026)

#### **4.2 ANÁLISE DAS ÁREAS FUNCIONAIS**

Tabela 5 - Avaliação de Desempenho da Área de Administração

ÁREA FUNCIONAL		NÍVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
		Ponto muito forte Nota (5)	Ponto forte Nota (4)	Ponto médio Nota (3)	Ponto fraco Nota (2)	Ponto muito fraco Nota (1)
1	Fornecedores				X	
2	Expansão			X		
3	Marketing			X		
4	Infraestrutura			X		
5	Objetivos e Metas				X	
6	Portifólio de Produtos				X	
7	Especificação de Produtos		X			
8	Logística			X		
9	Custos Operacionais					X
10	Marca			X		
<b>TOTAL (Σ)</b>		0	4	15	6	1
<b>MÉDIA POR GRAU (POR COLUNA)</b>		0	0,4	1,5	0,6	0,1
<b>DESEMPENHO DA ÁREA (</b>		2,6				

Fonte: Autoria própria (2026)

A análise das áreas funcionais do Comércio Santos é fundamental para compreender a estrutura organizacional e identificar os principais pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria da empresa. A tabela de avaliação das áreas funcionais revela um panorama abrangente que permite uma visão clara sobre o desempenho da organização em diferentes aspectos operacionais.

Na área de Administração, a avaliação aponta desafios significativos em diversos aspectos.

Na área de Fornecedores, a nota atribuída foi 2, indicando dificuldades significativas na gestão do relacionamento e na confiabilidade do abastecimento. Essa



pontuação sugere que a empresa enfrenta desafios na diversificação de suas fontes de suprimento, o que pode comprometer a continuidade das operações e a qualidade dos produtos oferecidos. Para superar essa fragilidade, é essencial estabelecer parcerias mais sólidas e confiáveis com fornecedores, especialmente na capital Manaus, de onde a maior parte dos produtos é adquirida. A implementação de um sistema de gestão de fornecedores pode ajudar a monitorar e avaliar continuamente o desempenho desses parceiros, garantindo que a empresa tenha acesso a insumos de qualidade e a preços competitivos.

Em relação à Expansão, a nota 3 revela que a empresa possui alguma capacidade de crescimento, mas enfrenta limitações que precisam ser superadas. Esse resultado sinaliza a importância de um planejamento estratégico robusto, que contemple a análise de oportunidades de expansão do negócio. A diversificação do portfólio de produtos e a abertura de novas unidades podem ser estratégias viáveis para aumentar a presença da empresa no mercado local e melhorar sua competitividade. O Comércio Santos deve considerar a pesquisa de mercado para identificar as necessidades dos consumidores e adaptar sua oferta de produtos para atender a essas demandas.

A avaliação do Marketing, com nota 3, evidencia que as estratégias de divulgação e promoção adotadas pelo Comércio Santos apresentam desempenho intermediário. Essa pontuação sugere a necessidade de fortalecer as ações de marketing, buscando ampliar a visibilidade da marca e atrair novos clientes. A falta de uma presença digital significativa é uma limitação que pode ser explorada. Além disso, ações promocionais em datas comemorativas e campanhas de fidelização podem contribuir para a atração de novos consumidores e a retenção dos existentes.

No que diz respeito à Infraestrutura, a nota 3 indica que a estrutura física e operacional da empresa precisa de melhorias. A análise sugere que o espaço disponível para as operações pode estar comprometido, o que dificulta a organização dos processos internos e a eficiência no atendimento ao cliente. Investimentos em melhorias na infraestrutura, como a reorganização do layout da loja e a modernização dos equipamentos, podem resultar em um ambiente de compras mais agradável e eficiente, impactando positivamente na experiência do cliente.

A dimensão de Objetivos e Metas recebeu a nota 2, revelando que a definição



de diretrizes estratégicas claras e mensuráveis carece de aprimoramento. Isso sinaliza a importância de estabelecer um planejamento estratégico robusto, com objetivos bem definidos, alinhados às necessidades do mercado e da organização. A falta de um planejamento estruturado pode levar a decisões reativas e à perda de oportunidades de crescimento. A implementação de um sistema de indicadores de desempenho, como o Balanced Scorecard, pode auxiliar na definição e acompanhamento de metas, garantindo que a empresa esteja sempre alinhada com seus objetivos estratégicos.

O Portfólio de Produtos, avaliado com nota 2, sugere que a empresa precisa diversificar e estruturar melhor sua linha de produtos, de modo a atender de forma mais abrangente às demandas dos clientes. Essa ação pode envolver a incorporação de novos itens, a revisão de categorias e a otimização do mix ofertado. A análise de vendas e a pesquisa de mercado podem fornecer insights valiosos sobre quais produtos têm maior potencial de aceitação e demanda, permitindo que o Comércio Santos se posicione de maneira mais competitiva.

No que se refere à Precificação de Produtos, a nota 4 indica que a empresa possui uma boa capacidade de precificação. Esse resultado sugere que a política de preços adotada está alinhada às condições de mercado e às expectativas dos clientes. A manutenção de uma estratégia de preços competitiva é essencial para garantir a rentabilidade e a sustentabilidade do negócio, especialmente em um mercado tão dinâmico quanto o varejo.

A Logística, avaliada com nota 2, revela fragilidades no controle de estoque e na confiabilidade da cadeia de suprimentos. Esse resultado sugere a necessidade de implementar sistemas de gestão logística mais eficientes, que permitam um melhor monitoramento do fluxo de mercadorias, minimizando rupturas de estoque e otimizando os processos de abastecimento. A adoção de tecnologias para gerenciamento de estoque, como softwares de controle, pode facilitar a operação e garantir que os produtos estejam sempre disponíveis para os clientes.

Quanto aos Custos Operacionais, a nota 2 evidencia que a empresa enfrenta dificuldades no controle e na redução de suas despesas fixas, como energia, combustível e transporte. Essa situação impacta diretamente a rentabilidade do negócio, demandando a adoção de medidas de contenção de custos e otimização de processos. A análise detalhada dos custos e a busca por alternativas mais econômicas, como a



negociação com fornecedores e a implementação de práticas de eficiência energética, podem contribuir para a redução das despesas operacionais.

Por fim, a avaliação da Marca, com nota 2, indica que a construção e o fortalecimento da imagem da empresa carecem de atenção. Isso pode estar relacionado à falta de investimentos em ações de branding, comunicação e engajamento com o público-alvo, prejudicando a percepção de valor e a diferenciação da empresa no mercado. A criação de uma identidade visual forte e a promoção de ações de marketing que destaquem os valores e a missão do Comércio Santos são fundamentais para construir uma marca reconhecida e respeitada na comunidade.

Considerando o desempenho geral, a média por coluna apresenta valores mais baixos nos quesitos "Ponto fraco" e "Ponto muito fraco", sinalizando que a empresa enfrenta desafios significativos em diversas áreas funcionais. Essa análise é corroborada pelo "Desempenho da Área", que obteve uma avaliação de 2,6, indicando a necessidade de um plano de ação estruturado para promover melhorias em múltiplas frentes. A avaliação das áreas funcionais do Comércio Santos revela que, embora a empresa possua pontos fortes no relacionamento com clientes e na precificação de produtos, enfrenta fragilidades em aspectos como logística, controle de custos, estratégias de marketing e gestão de fornecedores. Esses resultados apontam para a urgência de implementar um plano de ação abrangente, visando à otimização dos processos internos, à diversificação do portfólio e ao fortalecimento da competitividade da empresa no mercado local.

#### 4.3 APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC)

A aplicação do Balanced Scorecard (BSC) no Comércio Santos gerou um mapa estratégico simplificado, com indicadores e metas derivados da entrevista e avaliação funcional. O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton, é uma ferramenta de gestão estratégica que traduz a visão e os objetivos da empresa em indicadores mensuráveis distribuídos em quatro perspectivas inter-relacionadas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. Essa abordagem permite que a empresa não apenas monitore seu desempenho financeiro, mas também avalie outros aspectos críticos que influenciam sua sustentabilidade e competitividade a longo prazo.



**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NO EMPREENDIMENTO COMÉRCIO SANTOS  
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE IRANDUBA**

Ramos et. al.

<b>Perspectiva</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Financeira	Margem de lucro mensal	Aumentar em 10% ao semestre
Financeira	Despesas operacionais	Reduzir custos fixos em 15% até final 2025
Clientes	Índice de satisfação do cliente	Alcançar 90% de satisfação
Clientes	Número de reclamações registradas	Reduzir em 25% em 12 meses
Processos Internos	Índice de rupturas de estoque	Reduzir em 30% até 2º semestre 2026
Processos Internos	Tempo médio de reposição	Reduzir em 20% até 2º semestre 2026
Aprendizado e Crescimento	Número de treinamentos realizados	1 capacitação por trimestre
Aprendizado e Crescimento	Participação em capacitações	Atingir 100% dos funcionários

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton

Na perspectiva financeira, os indicadores propostos incluem a margem de lucro mensal e as despesas operacionais. A meta de aumentar a margem em 10% ao semestre e reduzir os custos fixos em 15% até o final de 2025 reflete a preocupação com a sustentabilidade econômica do negócio, especialmente considerando que o faturamento médio mensal varia entre R\$ 15.000,00 e R\$ 20.000,00. A implementação de medidas para otimizar os custos operacionais, como a negociação com fornecedores e a adoção de práticas de eficiência energética, é fundamental para alcançar essas metas e garantir a rentabilidade da empresa.

Na perspectiva de clientes, o BSC propõe metas como alcançar 90% de satisfação do cliente e reduzir em 25% o número de reclamações registradas em 12 meses. Esses objetivos são cruciais, pois a fidelização da clientela é um dos pilares para o crescimento sustentável do Comércio Santos. A análise das práticas de marketing e a



melhoria na experiência do cliente, através de um atendimento mais eficiente e personalizado, são ações que podem contribuir para o aumento da satisfação e, conseqüentemente, para a retenção de clientes.

A perspectiva de processos internos foca na eficiência operacional e na melhoria da logística da empresa. As metas estabelecidas incluem a redução de rupturas de estoque em 30% até o segundo semestre de 2026 e a diminuição do tempo médio de reposição em 20% no mesmo período. Essas metas são particularmente relevantes, dado que a análise anterior indicou fragilidades significativas na gestão de estoque e na cadeia de suprimentos. A implementação de sistemas de gestão de estoque e a adoção de tecnologias para monitoramento do fluxo de mercadorias são essenciais para atingir essas metas, garantindo que os produtos estejam sempre disponíveis para os clientes e minimizando perdas financeiras.

Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento inclui a realização de uma capacitação por trimestre e a meta de atingir 100% de participação dos funcionários nas capacitações. Essa meta é fundamental para garantir que a equipe esteja sempre atualizada e capacitada para enfrentar os desafios do mercado. O desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores não apenas melhora a eficiência da operação, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

A aplicação do BSC no Comércio Santos não apenas proporciona uma visão holística do desempenho organizacional, mas também permite que a empresa alinhe suas iniciativas diárias com seus objetivos estratégicos. A combinação de indicadores financeiros e não financeiros ajuda a evitar a armadilha de se concentrar apenas em resultados imediatos, promovendo uma abordagem mais equilibrada e sustentável para o crescimento.

Portanto, o Balanced Scorecard se revela uma ferramenta estratégica valiosa para o Comércio Santos, pois oferece uma estrutura clara para monitorar e avaliar o desempenho em múltiplas dimensões. A implementação eficaz do BSC pode guiar a empresa na superação de suas fragilidades e na maximização de suas forças, contribuindo para a construção de uma base sólida para o seu futuro.

#### 4.4 ANÁLISE SWOT E MATRIZ GUT

A Análise SWOT e a Matriz GUT são ferramentas fundamentais que permitem ao Comércio Santos identificar e priorizar os fatores que influenciam seu desempenho.

Tabela 5 - Análise SWOT do Comércio Santos (elaborada a partir da avaliação funcional e entrevista)

Internos	Positivos (Forças)	Negativos (Fraquezas)
Fatores	Precificação competitiva (nota 4)- Especificação de produtos (nota 3)- Localização acessível em Iranduba	Logística e fornecedores (nota 2)- Custos operacionais altos (energia/combustível, nota 2)- Portfólio limitado (nota 2)- Metas indefinidas (nota 2)
Externos	Oportunidades	Ameaças
Fatores	Expansão física/diversificação (nota 3)- Demanda local por básicos/açougue (67k hab., IBGE 2024)- Promoções sazonais	Preços elevados fornecedores Manaus- Concorrência urbana- Dependência logística (sem entregas)

Fonte: Autoria própria (2026), baseado em Padoveze e Francischetti (2017).

A SWOT foi derivada da avaliação funcional (Quadro 4) e entrevista, mapeando fatores internos/externos. Forças: precificação (nota 4); Fraquezas: logística/custos/fornecedores/portfólio (notas 2); Oportunidades: expansão em Iranduba (demanda crescente, IBGE 2024); Ameaças: preços elevados de fornecedores Manaus.

Entre as forças identificadas, destaca-se a precificação competitiva, que recebeu uma nota de 4. Isso indica que o Comércio Santos possui uma boa capacidade de ajustar seus preços, permitindo que a empresa se mantenha competitiva no mercado. Além disso, a especificação de produtos, com nota 3, e a localização acessível em Iranduba são fatores que contribuem para a atração e fidelização de clientes. Essas



forças são essenciais, pois garantem que a empresa atenda às expectativas dos consumidores e se posicione de maneira favorável em relação à concorrência.

Por outro lado, a análise também revelou fraquezas significativas. A área de logística e a dependência de fornecedores foram classificadas com uma nota de 2, indicando que a empresa enfrenta desafios na diversificação de suas fontes de suprimento. Essa dependência pode comprometer a continuidade das operações e a qualidade dos produtos oferecidos. Além disso, a limitação do portfólio de produtos e a ausência de metas claras dificultam o planejamento estratégico e a adaptação às demandas do mercado. Para superar essas fraquezas, é fundamental estabelecer parcerias mais sólidas com fornecedores e implementar um sistema de gestão que monitore continuamente o desempenho desses parceiros.

As oportunidades identificadas incluem a possibilidade de expansão física e a crescente demanda por produtos básicos na região, que representam um potencial significativo para o crescimento do Comércio Santos. A empresa deve explorar essas oportunidades por meio da diversificação de seu portfólio e do fortalecimento de sua presença no mercado local. A pesquisa de mercado pode fornecer insights valiosos sobre as necessidades dos consumidores e ajudar a adaptar a oferta de produtos para atender a essas demandas.

Entretanto as ameaças, como os preços elevados de fornecedores e a concorrência urbana, são fatores que podem impactar negativamente a operação da empresa. A dependência de fornecedores que praticam preços altos requer uma abordagem estratégica para a negociação e a busca por alternativas que garantam a competitividade e a sustentabilidade do negócio.

Após a realização da Análise SWOT, a Matriz GUT foi aplicada para priorizar os problemas identificados, considerando os critérios de Gravidade, Urgência e Tendência. Essa ferramenta permite que a empresa classifique e priorize as questões que necessitam de atenção imediata.

Tabela 6 - Matriz GUT Priorizada (derivada de fraquezas entrevista/avaliação)

Problema	Gravidade (1-5)	Urgência (1-5)	Tendência (1-5)	Índice GUT	Prioridade
----------	--------------------	-------------------	--------------------	---------------	------------



**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NO EMPREENDIMENTO COMÉRCIO SANTOS  
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE IRANDUBA**

Ramos et. al.

Custos operacionais	5	5	4	100	Alta
Logística/reposição	5	5	3	75	Alta
Fornecedores variáveis	4	4	4	64	Alta
Marketing/Marca	3	4	3	36	Média
Portfólio limitado	3	3	4	36	Média

Fonte: Autoria própria (2026), baseado em Bastos (2014).

**Custos Operacionais:** A fragilidade identificada nos custos operacionais foi classificada com alta gravidade e urgência, resultando em um índice GUT de 100. Essa alta prioridade indica a necessidade de ações imediatas para revisar e otimizar as despesas fixas, como energia e transporte. A implementação de medidas de contenção de custos e a busca por fornecedores mais competitivos são essenciais para melhorar a rentabilidade da empresa.

**Logística e Reposição:** A logística e a reposição de estoque também foram identificadas como prioritárias, com um índice GUT de 75. A implementação de um sistema de gestão de estoque mais eficiente é crucial para minimizar rupturas e garantir a disponibilidade dos produtos. A adoção de tecnologias de monitoramento e a melhoria nas relações com fornecedores podem contribuir significativamente para resolver esses problemas.

**Fornecedores Variáveis:** A dependência de fornecedores variáveis foi classificada como um problema de alta prioridade, com um índice GUT de 64. Essa situação demanda uma estratégia de diversificação de fornecedores e a construção de parcerias mais sólidas, garantindo que a empresa não fique vulnerável a flutuações de preços e disponibilidade de produtos.

**Marketing e Marca:** A avaliação de marketing e marca, com uma prioridade média, revela a necessidade de ações para fortalecer a presença da empresa no mercado. A criação de campanhas promocionais e o investimento em branding são estratégias que podem aumentar a visibilidade e a percepção de valor da marca.

**Portfólio Limitado:** Por fim, a limitação do portfólio de produtos também requer atenção, com um índice GUT de 36. A diversificação da oferta e a adaptação às necessidades dos consumidores são fundamentais para melhorar a competitividade e



atender a uma demanda crescente.

Por fim, a Análise SWOT e a Matriz GUT fornecem uma base sólida para a identificação e priorização de ações estratégicas no Comércio Santos. A compreensão clara das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, juntamente com a priorização de problemas críticos, permitirá à empresa desenvolver um plano de ação eficaz que promova melhorias significativas em sua operação e competitividade no mercado.

#### 4.5 SÍNTESE E IMPLICAÇÕES

Resultados triangulam: entrevista confirma desafios (custos/logística), funcional nota 2,6, BSC metas acionáveis, SWOT/GUT priorizam intervenções (ex.: 5W2H para fornecedores). Desempenho baixo reflete informalidade MPEs (Guimarães et al., 2015; Sebrae, 2022), mas ferramentas subsidiam plano: reduzir custos 15%, rupturas 30%, expandir portfólio.

Implicações práticas: Monitorar BSC trimestralmente; buscar parcerias fixas Manaus. Teóricas: Valida integração ferramentas em contextos regionais (Lucas dos Santos et al., 2020). Limitações: Caso único (conveniência); futuras pesquisas: Longitudinal/multi-empresa. Contribui para gestão sustentável MPEs Iranduba, orientando desenvolvimento local.

### 5. CONCLUSÃO

O diagnóstico organizacional realizado no Comércio Santos confirma sua relevância como intervenção essencial para micro e pequenas empresas (MPEs) em contextos regionais como Iranduba, revelando fragilidades em áreas como logística, fornecedores e custos operacionais, mas também forças na precificação e fidelização de clientes. A análise detalhada das operações da empresa mostrou que, embora existam pontos críticos que precisam ser abordados, como a alta dependência de poucos fornecedores e os elevados custos com energia e transporte, o Comércio Santos possui um bom potencial para crescimento e melhoria.

A integração de ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) — que estabelece metas específicas nas perspectivas financeira, de clientes, processos internos



e aprendizado —, a Análise SWOT, que mapeia as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e a Matriz GUT, que prioriza ações, subsidia um plano de ação prático via 5W2H. Esse plano é fundamental para promover eficiência operacional, reduzir custos e expandir o portfólio de produtos oferecidos, alinhando as operações da empresa às necessidades do mercado local.

As recomendações emergem da análise realizada e incluem a implementação imediata de estratégias que visem a otimização da logística e a diversificação das parcerias com fornecedores, buscando não apenas a redução de custos, mas também a melhoria nas condições de abastecimento. Além disso, investir em ações de marketing que aumentem a visibilidade da marca e atraíam novos clientes, assim como fortalecer o relacionamento com a clientela existente.

O objetivo é elevar o desempenho geral do Comércio Santos de 2,6 para níveis acima de 4 com a adoção dessas estratégias. Essa melhoria não apenas fortalecerá a sustentabilidade do empreendimento, mas também servirá de modelo para outros negócios locais na mesorregião do Amazonas, mostrando que a aplicação de diagnósticos organizacionais e ferramentas gerenciais pode resultar em um impacto positivo significativo.

Em suma, a realização deste diagnóstico organizacional evidencia a importância de uma gestão estratégica e integrada, que permita ao Comércio Santos não apenas superar seus desafios atuais, mas também se posicionar de forma competitiva no mercado. A adoção das recomendações propostas pode transformar a empresa em um exemplo de sucesso e resiliência, contribuindo para o desenvolvimento econômico local e a promoção de práticas de gestão eficazes entre as MPEs da região.

## **6. REFERENCIAS**

BASTOS, J. Gestão de problemas organizacionais: Aplicação da matriz GUT. São Paulo: Atlas, 2014.

DOM ALBERTO. Metodologias de gestão aplicadas em pequenas empresas. [S.l.]: Dom Alberto Editora, 2023.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GUIMARÃES, J.; SILVA, R.; PEREIRA, M. Planejamento estratégico em micro e



pequenas empresas: A importância dos indicadores de gestão. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 3, p. 45–62, 2015.

IBGE. Estimativas populacionais para municípios brasileiros. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71–79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. [S.l.]: Harvard Business School Press, 1997.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. The new rational manager. [S.l.]: Princeton Research Press, 1981.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

LEITES, L.; MOZZAQUATRO, C. Integração de ferramentas estratégicas em MPEs: SWOT e GUT como suporte ao planejamento. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios*, v. 12, n. 1, p. 77–95, 2023.

LISBOA, J.; GODOY, A. Aplicação do 5W2H como ferramenta de gestão em pequenas empresas. *Revista de Administração e Inovação*, v. 9, n. 2, p. 112–130, 2012.

LUCAS DOS SANTOS, P.; ALMEIDA, R.; COSTA, F. Diagnóstico organizacional como suporte ao planejamento estratégico em MPEs. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 22, n. 3, p. 451–468, 2020.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, C. L.; FRANCISCHETTI, C. E. Planejamento estratégico e análise SWOT. São Paulo: Atlas, 2017.

SANTOS, A.; OLIVEIRA, M.; LIMA, T. Empreendedorismo e inovação em micro e pequenas empresas brasileiras. *Revista de Administração e Empreendedorismo*, v. 8, n.



**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NO EMPREENDIMENTO COMÉRCIO SANTOS  
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE IRANDUBA**

Ramos *et. al.*

1, p. 23–39, 2012.

SEBRAE. Panorama das micro e pequenas empresas no Brasil. Brasília: Sebrae Nacional, 2020.

SEBRAE. Boletim de economia das MPes. Brasília: Sebrae Nacional, 2022.

SILVA, J. Gestão empreendedora em pequenas empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2020.