



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

THALES LOREDO DE CARVALHO

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: a utilização de ferramentas para promover  
melhorias na empresa por meio da priorização e mapeamento de problemas para gestão  
estratégica**

Três Rios, 2023

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: a utilização de ferramentas para promover melhorias na empresa por meio da priorização e mapeamento de problemas para gestão estratégica**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – Campus Três Rios como requisito básico para a conclusão do Curso de Administração.

Orientadora: Maria Cristina Drumond e Castro

Três Rios, 2023

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Ld            Loredo de Carvalho, Thales , 2001-  
              DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: a utilização de ferramentas  
para promover melhorias na empresa por meio da  
priorização e mapeamento de problemas para gestão  
estratégica / Thales Loredo de Carvalho. - Sapucaia,  
2023.  
              51f.

              Orientadora: Maria Cristina Drumond e Castro.  
Trabalho de conclusão de curso (Graduação). --  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro,  
Administração, 2023.

              1. Planejamento Estratégico nas empresas de  
varejo. 2. Priorização de problemas. 3. Gestão  
Estratégica. I. Castro, Maria Cristina Drumond e,  
1960-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio  
de Janeiro. Administração III. Título.



CADASTRO Nº 714 / 2023 - DeptCAmS (12.28.01.00.00.16)

Nº do Protocolo: 23083.082748/2023-40

Três Rios-RJ, 14 de dezembro de 2023.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO,  
INSTITUTO DE DE TRÊS RIOS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS PARA PROMOVER  
MELHORIAS NA EMPRESA POR MEIO DA PRIORIZAÇÃO E MAPEAMENTO DE PROBLEMAS  
PARA GESTÃO ESTRATÉGICA**

**THALES LOREDO DE CARVALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como pré-requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração, Instituto Três Rios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Aprovada em 06/12/2023

Banca examinadora:

*(Assinado digitalmente em 15/12/2023 11:58)*  
MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)  
Matricula: 2283475

*(Assinado digitalmente em 14/12/2023 20:06)*  
MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAmS (12.28.01.00.00.16)  
Matricula: 2342522

*(Assinado digitalmente em 14/12/2023 21:06)*  
ALAN RIBEIRO DOS SANTOS PORTES  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 080.818.947-64

**Dedico este trabalho a Deus, cuja graça e orientação foram a luz que iluminou o meu caminho durante toda esta jornada.**

**Dedico também este trabalho aos meus pais, Aldo e Telma, cujo amor incondicional e apoio constante foram a força motriz por trás de todas as minhas conquistas.**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha sincera gratidão aos meus pais, Aldo e Telma pelo amor incondicional, apoio incansável e pelos inúmeros sacrifícios que fizeram ao longo dos anos. Sem o seu apoio inabalável e encorajamento constante, eu não estaria hoje celebrando a conclusão deste importante capítulo da minha vida acadêmica. Seu apoio emocional e financeiro foi fundamental para o meu sucesso, e serei eternamente grato por tudo o que fizeram por mim.

Gostaria também de estender minha sincera gratidão a minha estimada professora orientadora Cristina, pela orientação excepcional, paciência infinita e valiosos insights ao longo do processo de realização deste trabalho. Sua dedicação em me orientar e encorajar a alcançar padrões de excelência mais elevados foi fundamental para o meu crescimento acadêmico e pessoal. Suas sugestões perspicazes e conselhos valiosos foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho, e sou profundamente grato pela oportunidade de ter aprendido com você.

A ambos, meus pais e minha professora orientador, devo um reconhecimento especial por terem me ajudado a realizar este projeto. Suas palavras gentis, orientação sábia e encorajamento constante foram fundamentais para superar os desafios e dificuldades ao longo deste percurso acadêmico. O sucesso deste trabalho não teria sido possível sem o apoio inestimável de vocês.

## RESUMO

**Autor:** Thales Loredo de Carvalho. **Título:** DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: a utilização de ferramentas para promover melhorias na empresa por meio da priorização e mapeamento de problemas para gestão estratégica. Cida de Três Rios, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. 2023. 48 páginas.

Atualmente o setor de varejo na região enfrenta uma série de desafios de gestão, mas também apresenta oportunidades. Assim, o planejamento com foco no mapeamento e priorização de problemas da gestão cotidiana de uma empresa é de fato essencial para o resultado de melhoria e adaptação ao mercado. O problema central da pesquisa busca entender a como o uso de ferramentas de planejamento auxiliam na tomada de decisão. Para tal, buscou sua aplicação visando a promoção de melhorias aplicadas à gestão da empresa Hortifruti Antense. O objetivo geral da pesquisa é demonstrar como as ferramentas utilizadas podem proporcionar melhorias para a gestão da empresa Hortifrúti Antense e seu planejamento estratégico, e assim, discutir a relevância do tema, a fim de demonstrar que a utilização das ferramentas apresentadas pode ser o diferencial para a sua sustentabilidade.

**Palavras-Chave:** Planejamento Estratégico; Priorização de Problemas; Gestão Estratégica.

## ABSTRACT

**Autor:** Thales Lored de Carvalho. **Título:** DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: a utilização de ferramentas para promover melhorias na empresa por meio da priorização e mapeamento de problemas para gestão estratégica. Cida de Três Rios, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. 2023. 48 páginas.

Currently, the retail sector in the region faces a series of management challenges, but it also presents opportunities. Thus, planning focused on mapping and prioritizing daily management issues within a company is indeed essential for achieving improvement results and adapting to the market. The central issue of the research seeks to understand how the use of planning tools aids decision-making. To do so, its application was aimed at promoting improvements in the management of the Hortifruti Antense company. The overall objective of the research is to demonstrate how the tools used can provide enhancements for the management of Hortifruti Antense and its strategic planning, and thus, discuss the relevance of the topic in order to demonstrate that the utilization of the presented tools can be a differentiator for its sustainability.

**Keywords:** Strategic Planning; Problem Prioritization; Strategic Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Análise GUT.....	16
Figura 2 - Matriz SWOT .....	18
Figura 3 - Diagrama de Ishikawa .....	20
Figura 4 - Quadro Orientativo MASP.....	21
Figura 5 - 5W2H.....	22

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultado Matriz SWOT .....	32
Quadro 2 – GUT Priorização para Ação .....	34
Quadro 3 – Problema 1 MASP .....	35
Quadro 4 – Problema 2 MASP .....	36
Quadro 5 – Problema 3 MASP .....	37
Quadro 6 – Problema 4 MASP .....	37
Quadro 7 – Problema 5 MASP .....	38
Quadro 8 – Problema 6 MASP .....	39
Quadro 9 – Problema 7 MASP .....	40
Quadro 10 – Resultado Matriz 5W2H .....	41

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>2. FERRAMENTAS DE PRIORIZAÇÃO NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>13</b>
2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	13
2.2. FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA .....	15
2.2.1 Priorização (GUT).....	16
2.2.2 Matriz SWOT.....	18
2.2.3 MASP.....	20
<b>3. VANTAGENS E LIMITAÇÕES DAS FERRAMENTAS DE PRIORIZAÇÃO.....</b>	<b>25</b>
3.1. VANTAGENS DAS FERRAMENTAS DE PRIORIZAÇÃO .....	25
3.1.1. Foco Estratégico .....	25
3.1.2. Alocação Eficiente de Recursos.....	25
3.1.3. Tomada de Decisão Baseada em Dados .....	26
3.1.4. Agilidade Organizacional.....	26
3.1.5. Alinhamento Organizacional.....	27
3.2. LIMITAÇÕES E DESAFIOS DAS FERRAMENTAS DE PRIORIZAÇÃO.....	27
3.2.1. Complexidade na Definição de Critérios.....	27
3.2.2. Dificuldade em Medir o Impacto .....	27
3.2.3 Risco de Exclusão da Inovação .....	28
3.2.4. Resistência à Mudança.....	28
3.2.5. Limitações da Análise Quantitativa .....	28
<b>4. ESTUDO DE CASO COM A APLICABILIDADE PRÁTICA DAS FERRAMENTAS DE PRIORIZAÇÃO NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>29</b>
4.1. ETAPAS DA PESQUISA .....	29
4.2 RESULTADOS.....	30
4.2.1 – Formulação Estratégica (Missão, Visão, Valores).....	30
4.2.2 Resultado Matriz SWOT.....	32
4.2.3 Resultado Matriz de Priorização (GUT) e (MASP) .....	34
4.2.4. Resultado da Matriz 5W2H.....	40
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>44</b>
<b>6 . REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho apresenta a utilização de ferramentas do Planejamento Estratégico que auxiliam na promoção de melhorias aplicadas à gestão da empresa Hortifruti Antense por meio do Mapeamento de problemas e priorização, apresentando assim uma abordagem da utilização de ferramentas que ao serem aplicadas permitem a identificação dos problemas enfrentados para que auxilie na tomada de decisão ao direcionar os recursos para solucioná-los de maneira eficiente.

A empresa Hortifruti Antense, busca consolidar-se a cada dia mais no mercado, foi fundada em 2018 pelo Sr. Aldo Carvalho, sua esposa Telma Carvalho e seu filho Thales Carvalho, este último, sócio administrador. Uma empresa de família, uma realização de um sonho de mais um empreendedor brasileiro que sempre buscou construir seu próprio negócio. A empresa atua como um comércio varejista de hortifrutigranjeiros, envolve a venda de frutas diversas, e verduras, hortaliças e leguminosas, tais como tubérculos e raízes. Focada especialmente em produtos alimentícios como cereais, carnes e bebidas.

A empresa está localizada no segundo distrito (Anta) do município de Sapucaia, localizado na Mesorregião Sul-Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, próximo a municípios maiores e cartões portais do Estado como, Teresópolis e Petrópolis. Uma localização privilegiada para transporte e acesso de mercadorias por ser uma cidade cortada pela rodovia Lucio Meira (BR 393) umas das principais rodovias que liga a rodovias do país inteiro.

A concorrência na região é acirrada, devido a venda de produtos similares para os consumidores locais. Esse ambiente competitivo impulsiona a empresa buscar formas de se destacar no mercado e reter clientes. O município é dotado de comércios varejistas de pequeno porte, que não tem uma linha específica de produtos, trabalhando de forma a contemplar as diversas necessidades de clientes. Os principais tipos de concorrência, além da local, são as diretas, que oferecem produtos ou serviços similares, direcionados para o mesmo segmento de mercado e as de preço, onde há redução dos preços para atrair clientes e implementar estratégias de descontos ou promoções, ou oferecer programas de fidelidade para incentivar a preferência dos consumidores locais.

Seus principais fornecedores são a PifPaf Alimentos<sup>1</sup>, que atua em diferentes segmentos do mercado, produzindo e comercializando uma variedade de produtos

---

<sup>1</sup> PIFPAF, Alimentos. Sobre nós. PifPaf Alimentos., 2023. Disponível em: < <https://pifpaf.com.br/sobre-a-marca/>>. Acesso em: 08 de Maio de 2023.

alimentícios. Seu portfólio inclui carnes de aves, suínos, bovinos, além de produtos processados e prontos para consumo, como embutidos, alimentos congelados, pratos prontos, margarinas e margarinas especiais; a Zamboni Comercial<sup>2</sup>, que trabalha com dois seguimentos, alimentação e farma; As duas principais fornecedoras de bebidas são as Ambev<sup>3</sup> e Fensa Brasil (Coca-Cola) que fornecem todo tipo de bebidas conforme necessidade da empresa; E por fim, o principal fornecedor a DC Legumes e Verduras<sup>4</sup>, que abastece o hortifrúti desde sua abertura, trazendo os produtos com qualidade e bom preço devido à parceria firmada.

Atualmente o setor de varejo na região enfrenta uma série de desafios e também apresenta oportunidades. A Concorrência acirrada no setor, com uma ampla gama de empresas disputando a preferência dos consumidores. Nesse cenário, os varejistas de hortifrúti precisam se diferenciar, oferecendo alta qualidade, variedade, bom atendimento ao cliente e experiências de compra atraentes. Ressalta-se que os consumidores estão cada vez mais interessados em alimentos saudáveis e sustentáveis. A demanda por produtos orgânicos e cultivados localmente está em ascensão. E assim é necessário atender às preferências dos consumidores, fornecendo produtos frescos, cultivados de forma responsável e de origem confiável. O mercado de varejo, especialmente o segmento de hortifrúti, enfrenta desafios como a concorrência acirrada, mudanças nos hábitos de consumo, sazonalidade e digitalização. No entanto, esses desafios também trazem oportunidades para varejistas que conseguem inovar.

Durante a pandemia do COVID-19, o setor varejista enfrentou grandes desafios e passou por transformações significativas. O impacto da pandemia variou de acordo com os Estados e cidades brasileiras que restringiram horários e número de atendimentos aos clientes, essas restrições impostas geraram muitos problemas às empresas que precisaram de adaptar para se manterem em funcionamento. No período pós pandemia espera-se que muitas dessas tendências permaneçam, pois os hábitos e preferências dos consumidores foram alterados. O comércio eletrônico e o modelo *omnichannel* provavelmente continuarão a crescer, e a experiência de compra segura e conveniente continuará sendo uma prioridade. Apesar do aumento dos preços durante a pandemia, e a redução do horário de funcionamento da loja, a estratégia do modelo *omnichannel* alavancou as vendas no período, empresas do Varejo que

---

<sup>2</sup> ZAMBONI, Atacadista. Quem somos. Zamboni Atacadista, 2023. Disponível em: <<https://www.zamboni.com.br/conheca-a-zamboni/>>. Acesso em: 08 de Maio de 2023.

<sup>3</sup> Ambev é uma grande empresa do setor de bebidas, conhecida por suas marcas populares de cerveja e refrigerantes e com uma presença global significativa.

<sup>4</sup> Empresa local de distribuição de hortaliças, produtor rural e agricultura familiar.

se adaptaram rapidamente e aproveitaram as oportunidades oferecidas pela transformação digital têm maiores chances de se recuperar mais rapidamente e prosperar no novo cenário do mercado de varejo, com o Hortifruti Antense não foi diferente. Apesar de uma pandemia, houve oportunidade de negócio e com aumento no faturamento no período em um pouco mais de 11%.

Como problema de pesquisa é importante entender para qualquer empresa, como o planejamento é essencial, porque ele auxilia na melhor maneira de utilizar suas capacidades, reduzindo perdas de recursos e de energia em atividades que não levarão para o caminho correto, contribui ainda para a gestão e direciona os esforços para identificação dos problemas existentes que impedem seu desenvolvimento?

A empresa que não tem um plano estratégico para a condução dos negócios, não identifica com facilidade suas necessidades, oportunidades e o tempo necessário para a implementação das medidas necessárias antecipadamente. Mapear e priorizar esses problemas auxiliarão no direcionamento para a tomada de decisão, levando a melhoria contínua.

O planejamento com foco no mapeamento e priorização de problemas é de fato essencial para o resultado de melhoria e adaptação ao mercado. A utilização correta das ferramentas de Gestão, poderão auxiliar a redirecionar as atividades na empresa, auxiliar na sua expansão e facilitar a tomada de decisão do Sócio Administrador a fim de se organizar para a competitividade do mercado.

Com a utilização de ferramentas de priorização de problemas, a empresa pode identificar quais são os principais obstáculos que estão impedindo o seu crescimento e desenvolvimento. Para isso, é necessário que sejam levantadas todas as questões relevantes e sejam classificadas em ordem de importância. Uma vez que os problemas são priorizados, a empresa pode mapeá-los e analisá-los com mais profundidade, buscando identificar suas causas raízes e possíveis soluções. Essa análise crítica dos problemas permite que sejam tomadas decisões mais assertivas e efetivas para promover melhorias.

Portanto, a utilização dessas ferramentas de Planejamento Estratégico são fundamentais para que a empresa possa focar em suas prioridades e investir recursos em ações capazes de solucionar os principais problemas. Isso permite que a organização se torne mais eficiente e competitiva no mercado, aumentando a sua capacidade de crescer e se desenvolver de forma sustentável.

Objetiva-se no presente trabalho demonstrar como as ferramentas utilizadas podem proporcionar melhorias dentro da empresa Hortifruti Antense e seu planejamento estratégico. Para isto, buscou-se realizar pesquisa bibliográfica a aplicação do Mapeamento e priorização

dos problemas. Discutir a relevância do tema, a fim de demonstrar que a utilização das ferramentas apresentadas pode ser o diferencial para a Sustentabilidade Econômica da empresa. Apresentar um plano de gestão de estratégias de longo prazo com soluções capazes de promover o seu crescimento e sucesso da empresa.

A fim de responder o problema de pesquisa, “como utilizar ferramentas de gestão estratégica para mapear problemas de gestão em empresas de hortifrúti”, foram utilizados métodos e técnicas de pesquisa como um levantamento bibliográfico em livros, revistas científicas, artigos, disponíveis em sites da internet, em autores clássicos e contemporâneos, com o objetivo de argumentar a respeito do tema proposto. Trata-se, ainda, de uma pesquisa de campo que envolveu a coleta direta de dados no ambiente real da empresa. É importante citar que esse tipo de pesquisa, o pesquisador interage com o ambiente e os participantes do estudo, permitindo uma compreensão mais profunda do fenômeno estudado em seu contexto real.

Para isso, o trabalho foi dividido em três capítulos, o primeiro apresenta os principais conceitos das ferramentas de priorização no contexto do planejamento estratégico, explanação sobre a necessidade de priorização no planejamento estratégico. Apresentação das principais ferramentas de priorização a ser utilizada na organização. Já o segundo discute as vantagens e limitações das ferramentas de priorização. Detalhamento das vantagens que as ferramentas de priorização trazem para o processo de planejamento estratégico e a discussão das possíveis limitações e desafios associados ao uso dessas ferramentas. E por fim, a apresentação do estudo de caso com a aplicabilidade prática das ferramentas de priorização no cenário organizacional.

## **2 FERRAMENTAS DE PRIORIZAÇÃO NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.**

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O Planejamento desempenha um papel fundamental na tomada de decisões, oferecendo uma estrutura que permite uma análise abrangente da situação, identificação de problemas e priorização das ações necessárias. Trata-se de um processo gerencial que envolva análise das condições internas e externas de uma organização, a formulação de objetivos coerentes com sua missão e visão, e a elaboração de estratégias para atingir esses objetivos.

O planejamento estratégico é um processo essencial para organizações de todos os tamanhos e setores, pois oferece um roteiro direcionado para alcançar metas e objetivos de longo prazo. Ele envolve a definição de uma visão clara, a identificação de metas tangíveis e a formulação de estratégias que orientam as ações da organização.

Peter Drucker, (2003, p. 178) relata que “o planejamento eficaz permite que todos compreendam os objetivos maiores da organização e como suas atividades contribuem para esses objetivos”. Destaca-se a importância do planejamento estratégico como ferramenta para o alinhamento de todos os níveis organizacionais

O planejamento estratégico auxilia as organizações a identificarem seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, resultando em uma compreensão mais profunda do ambiente interno e externo. Essa análise, incluindo o mapeamento de problemas, fornece uma visão abrangente do cenário atual da organização, permitindo que os gestores tomem decisões mais embasadas. O planejamento estratégico é uma abordagem fundamental para orientar o crescimento, a adaptação e o sucesso sustentável de uma organização. Ele proporciona uma estrutura para a tomada de decisões, a alocação de recursos e o monitoramento do progresso. Fica evidente que o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para enfrentar os desafios dinâmicos do mundo empresarial e alcançar resultados significativos.(Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2005).

O processo de planejamento estratégico envolve várias etapas que orientam a definição dos objetivos e a formulação das estratégias de uma organização. A Análise do Ambiente Externo e Interno é fundamental para essa construção, nesta etapa, a organização avalia fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fortes e fracos) que afetam sua atuação no mercado. A análise ambiental, realizada com seriedade, proporciona o conhecimento dos ambientes, o reconhecimento das forças competitivas, a identificação das

tendências e cenários futuros, e, ainda, uma avaliação do valor dos recursos, capacidades e competências da organização (OLIVEIRA, 2005).

A organização nesse momento, também precisa estabelecer sua razão de existir (missão), sua direção futura (visão) e os princípios que a orientam (valores). Chiavenato (2014, p. 34) afirma que “a missão define a razão da existência da organização, ou seja, porque ela foi criada e o que ela pretende realizar, ou seja, qual é a sua finalidade”.

Logo, vem a formulação estratégica, onde são criadas as estratégias que a organização utilizará para atingir seus objetivos, considerando seus recursos e competências. Implementando logo após as estratégias são colocadas em prática, envolvendo a alocação de recursos, a definição de responsabilidades e a execução das ações planejadas, envolvendo a alocação de recursos e a tomada de decisões que colocarão em prática as estratégias escolhidas" (HITT *et al.* 2017).

A empresa, no entanto, precisa acompanhar o progresso em relação aos objetivos, avaliar a eficácia das estratégias e realiza ajustes conforme as necessidades existentes. A avaliação e o controle asseguram que a organização alcance os objetivos estratégicos ao longo do tempo e que as estratégias sejam executadas conforme planejado. Trata-se, portanto, de um ciclo contínuo de planejamento estratégico, no qual a organização aprende, adapta-se e evolui para enfrentar os desafios do ambiente empresarial em constante mudança (DAVID, 2017).

Para toda essa construção e monitoramento do Planejamento Estratégico existem diversas ferramentas, para o contexto do mapeamento de problemas e priorização, é importante destacar a identificação dos problemas críticos que afetam o desempenho da organização. Ao priorizar esses problemas, a empresa pode alocar seus recursos de forma mais eficiente, concentrando-se nas áreas de maior impacto. Essa abordagem direcionada reduz o risco de desperdício de recursos e melhora a probabilidade de sucesso em alcançar os objetivos estratégicos (EISENHARDT, 2023).

Além disso, Hambrick e Fredrickson (2023, p. 01, tradução própria) afirmam que:

O mapeamento de problemas e a priorização ajudam a estabelecer um foco estratégico claro. Ao identificar os problemas mais relevantes e priorizá-los de acordo com sua importância, a organização pode direcionar seus esforços para áreas-chave, evitando dispersão de recursos e maximizando a eficácia de suas ações (Hambrick e Fredrickson, 2023).

Ao utilizar o mapeamento de problemas e a priorização no planejamento, as organizações têm uma base sólida para tomar decisões por meio de informações fidedignas. Tais práticas auxiliam na identificação dos problemas cruciais, na alocação eficiente de

recursos, no estabelecimento de um foco estratégico claro e na maximização das chances de sucesso.

## **2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

As ferramentas de gestão estratégica desempenham um papel crucial na construção do planejamento e na priorização de problemas em uma organização. Elas fornecem estruturas e abordagens sistemáticas que auxiliam na análise, seleção e implementação de estratégias e soluções.

A construção de um planejamento estratégico eficaz e a habilidade de priorizar problemas são fundamentais para o sucesso de qualquer organização. Nesse contexto, as ferramentas de gestão estratégica desempenham um papel crucial, fornecendo estruturas e metodologias que permitem a análise criteriosa, a formulação de estratégias assertivas e a alocação eficiente de recursos. É importante ressaltar a utilização dessas ferramentas, destacando como elas contribuem para a tomada de decisões informadas e para a otimização do processo de planejamento e priorização (Chiavenato, 2014).

As ferramentas de gestão estratégica oferecem uma abordagem estruturada para avaliar a situação atual da organização, bem como o ambiente externo em que ela opera. Através da análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças), por exemplo, a organização pode identificar seus pontos fortes e fracos internos, bem como as tendências e desafios externos que podem impactar suas operações. Isso proporciona uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam a organização, permitindo uma tomada de decisão mais estratégica. (Chiavenato, 2014)

As ferramentas de priorização, como a Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência) e a Análise de Impacto x Esforço; Mapeamento e Análise de Soluções de Problemas MASP, ajudam a identificar e concentrar recursos nas oportunidades ou problemas que têm o maior impacto potencial ou que são mais urgentes. Essa abordagem evita a dispersão de esforços em questões menos relevantes, direcionando a atenção para áreas críticas que podem trazer mudanças significativas (Kotler e Keller, 2006).

A construção do planejamento estratégico envolve a definição de metas e estratégias que estejam alinhadas com a visão e missão da organização. As ferramentas de gestão estratégica auxiliam nesse processo, garantindo que as decisões tomadas estejam em consonância com os objetivos de longo prazo da organização. A alocação de recursos é um aspecto fundamental do planejamento e da priorização. As ferramentas de gestão estratégica permitem que a organização avalie o retorno potencial de diferentes iniciativas e escolha

aquelas que oferecem o maior valor. Isso otimiza a utilização dos recursos limitados, evitando desperdícios e aumentando a eficiência operacional (Mintzberg e Quinn, 2001).

As ferramentas de gestão estratégica fornecem dados tangíveis e informações quantitativas e qualitativas para apoiar a tomada de decisões. Isso reduz a influência de viés pessoais e conjecturas, garantindo que as decisões sejam fundamentadas em evidências concretas. Assim é possível entender que a utilização de ferramentas de gestão estratégica é imperativa para a construção de um planejamento eficaz e a priorização inteligente de problemas. Elas capacitam as organizações a enfrentar desafios complexos com confiança, permitindo que tomem decisões embasadas e direcionem seus esforços para onde podem gerar os maiores impactos (KOTLER e KELLER, 2006).

### 2.2.1 Priorização (*Matriz GUT*)

A matriz de priorização é uma ferramenta utilizada para classificar uma lista de itens ou tarefas com base em sua importância ou urgência. É uma forma de organizar e identificar quais atividades devem ser executadas primeiro, tendo em vista sua relevância para o objetivo final. (FRANCO 2018).

A matriz de prioridade está relacionada a outros métodos e conceitos de gestão, como a matriz de Eisenhower, que foi desenvolvida pelo ex-presidente dos Estados Unidos, Dwight D. Eisenhower, para ajudar na priorização de tarefas com base em sua importância e urgência. A matriz de Eisenhower, conforme trás Eisenhower (2010, p. 73) divide as tarefas em quatro quadrantes, com base na importância e urgência:

1. Importante e Urgente: Tarefas Críticas que exigem atenção imediata, elas devem ser priorizadas e concluídas o mais rápido possível.
2. Importante, mas não urgente: Tarefas que são importantes para alcançar os objetivos de longo prazo, mas que não têm um prazo iminente. Elas devem ser planejadas e programadas para evitar que se tornem urgentes no futuro.
3. Urgente, mas não Importante: Tarefas que parecem urgentes, mas têm pouco impacto no alcance dos objetivos. Elas podem ser delegadas ou eliminadas, se possível.
4. Não Importante e Não Urgente: Tarefas de baixa prioridade que não contribuem significativamente para os objetivos. Elas devem ser evitadas ou minimizadas (Eisenhower, 2010).

A matriz de Gravidade, Urgência e Tendência GUT é uma ferramenta eficaz para priorizar problemas em uma empresa, auxiliando na identificação das questões mais críticas e urgentes que precisam ser resolvidas. A aplicação dessa matriz no contexto empresarial permite uma análise estruturada dos problemas, levando em consideração três critérios-chave: Gravidade, Urgência e Tendência.



ação imediata. Problemas que requerem ação imediata recebem uma pontuação mais alta. Tendência (T): Reflete a direção na qual o problema está evoluindo. Problemas com tendência de piora recebem uma pontuação mais alta. Pontuação GUT: É o resultado da multiplicação dos valores atribuídos a Gravidade, Urgência e Tendência para cada problema. Quanto maior a pontuação, maior a prioridade.

Para identificar como é feita a priorização, as notas devem ser somadas e o processo deve ser iniciado conforme a prioridade apresentada. Ressalta-se de que a matriz GUT é uma ferramenta de priorização subjetiva e depende das avaliações individuais. É útil para fornecer uma estrutura para a tomada de decisões, mas também é importante considerar outros fatores, como recursos disponíveis, viabilidade e impacto potencial das soluções propostas, forças e fraquezas da empresa, bem como, os fatores externos de oportunidades e ameaças.

Contudo, a Matriz GUT é uma abordagem simples, mas poderosa, que auxilia na classificação e priorização de problemas, questões ou projetos com base em critérios específicos. Este estudo apresenta uma visão geral da matriz, sua metodologia de aplicação e os benefícios que oferece para as organizações. Uma ferramenta valiosa para a priorização estratégica, ajudando as organizações a tomar decisões embasadas e alinhadas aos seus objetivos. Sua simplicidade e abordagem objetiva a tornam uma escolha atraente para avaliar e classificar problemas, permitindo que as equipes foquem seus recursos nas áreas mais críticas e impactantes. Vale ressaltar que deve ser realizada com ampla participação dos membros de uma organização para que seja validada como resultado de discussão (Dornelas, 2015).

### 2.2.2 Matriz SWOT

A análise estratégica desempenha um papel crucial na formulação de estratégias eficazes para organizações. A Matriz SWOT é uma ferramenta que proporciona uma avaliação abrangente do ambiente interno e externo. Ela foi desenvolvida para ajudar as organizações a compreender suas capacidades internas, identificar oportunidades de mercado e enfrentar ameaças que possam impactar seu sucesso.

A matriz SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada no planejamento estratégico de uma organização. SWOT é um acrônimo para *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Essa matriz ajuda a identificar e analisar os aspectos internos e externos que afetam a empresa, permitindo uma visão mais completa do

ambiente de negócios. Identificar oportunidades permite que a organização expanda seu alcance, inove e alcance novos mercados (HILL e JONES, 2012).

A Matriz SWOT facilita a tomada de decisões estratégicas informadas. Ao avaliar os elementos internos e externos de forma integrada, as organizações podem desenvolver estratégias que capitalizem suas forças, minimizem suas fraquezas, aproveitem oportunidades e mitiguem as ameaças. Conforme enfatiza Kotler (2012. 67):

Forças (*Strengths*): São as características internas positivas da empresa que a diferenciam e lhe conferem vantagens competitivas. Isso pode incluir recursos, habilidades, reputação, patentes, entre outros. Fraquezas (*Weaknesses*): São as características internas negativas ou áreas onde a empresa tem desvantagens em relação aos concorrentes. Isso pode incluir falta de recursos, habilidades limitadas, má reputação, entre outros. Oportunidades (*Opportunities*): São fatores externos positivos que podem ser aproveitados pela empresa para alcançar seus objetivos e crescimento. Isso pode incluir mudanças no mercado, novas tendências, demanda crescente, entre outros. Ameaças (*Threats*): São fatores externos negativos que representam desafios ou riscos para a empresa. Isso pode incluir concorrência acirrada, mudanças na legislação, avanços tecnológicos, entre outros.

Ao analisar esses quatro elementos, as empresas podem identificar suas vantagens competitivas, áreas de melhoria, oportunidades a serem exploradas e ameaças a serem enfrentadas. Com base nessa análise, a organização pode formular estratégias e planos de ação adequados para maximizar seus pontos fortes, superar suas fraquezas, aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças. A Figura 2 representa seus elementos:

**Figura 2** – Matriz SWOT



Fonte: Casarotto, (2019).

Portanto, trata-se de uma ferramenta versátil e valiosa para a análise estratégica, fornecendo uma visão abrangente do ambiente organizacional. Sua aplicação sistemática

permite que as organizações tomem decisões informadas, desenvolvam estratégias robustas e alcancem uma vantagem competitiva sustentável.

### 2.2.3 MASP

O ambiente empresarial moderno exige respostas ágeis e eficazes para problemas e desafios complexos. O Mapeamento e Análise de Soluções de Problemas (MASP), é uma metodologia estruturada de resolução de problemas que oferece uma abordagem sistemática para identificar, analisar e solucionar questões que afetam o desempenho organizacional.

O MASP oferece uma abordagem estruturada para identificar as causas-raiz dos problemas e desenvolver soluções eficazes. O MASP é composto por diversas etapas, incluindo o mapeamento de problemas e a priorização, que desempenham um papel crucial no processo de resolução de problemas (ALMEIDA, 2023).

O mapeamento de problemas envolve a identificação e a compreensão dos problemas enfrentados pela organização. É um processo que busca entender a natureza do problema, suas causas e seus impactos. Essa etapa permite que a equipe envolvida tenha uma visão clara dos desafios que precisam ser enfrentados. A aplicação da ferramenta MASP proporciona diversos benefícios, como a resolução sistemática de problemas, a identificação de soluções mais eficazes e a melhoria contínua dos processos organizacionais. Por meio do mapeamento e da priorização de problemas, a metodologia ajuda a direcionar os esforços da equipe para as áreas que demandam maior atenção e Solução (FRANCO, 2018).

O MASP consiste em um conjunto de etapas interligadas que guiam a equipe na abordagem de problemas de maneira estruturada: Iniciando pela Identificação do Problema, que trata da definição clara do problema a ser abordado, incluindo seus sintomas e impactos. A compreensão precisa do problema é fundamental para orientar as etapas subsequentes (Carvalho e Paladini, 2011).

A próxima fase é a de Observação e Análise, momento em que a equipe coleta de dados e informações relevantes sobre o problema. Ferramentas como o diagrama de Ishikawa (espinha de peixe) são frequentemente utilizadas para identificar possíveis causas-raiz. Essa ferramenta é uma técnica visual amplamente utilizada para identificar as possíveis causas de um problema específico. Criada por Kaoru Ishikawa<sup>5</sup>, um renomado professor e engenheiro japonês, essa ferramenta é fundamental na análise de problemas complexos, permitindo uma

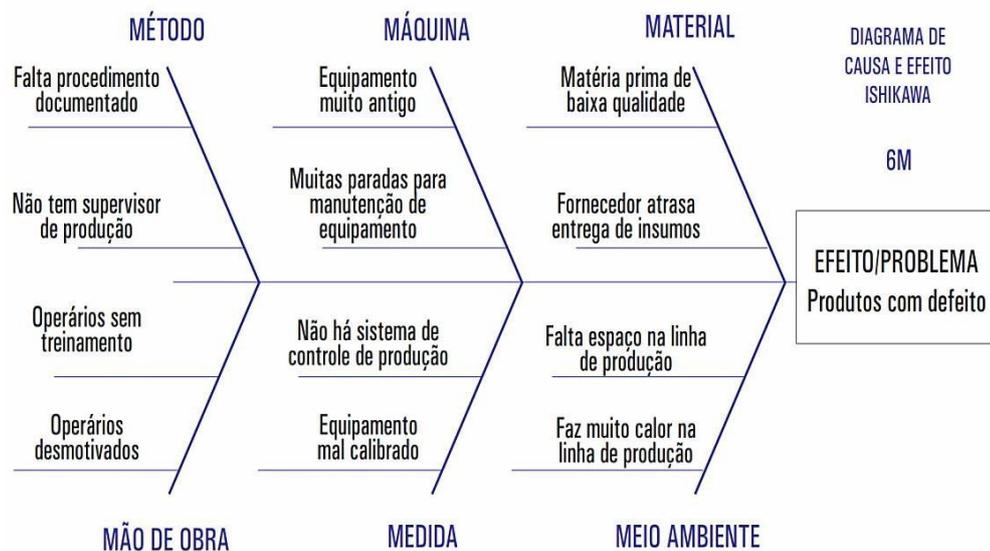
---

<sup>5</sup> CAE Treinamentos, Qualidade: Kaoru Ishikawa e suas contribuições para a qualidade total. Disponível em <<https://caetreinamentos.com.br/blog/qualidade/kaoru-ishikawa/>>. Acesso em 18 de Julho de 2023.

abordagem estruturada para identificar as causas subjacentes que contribuem para um resultado indesejado (ROCHA, LOURES e LAURINDO, 2014).

O diagrama de Ishikawa (Figura 3) é uma ferramenta poderosa para a identificação de causas-raiz de problemas, permitindo uma análise visual que ajuda equipes a compreender as conexões entre diferentes fatores e suas contribuições para um problema específico (ISHIKAWA, 1985).

**Figura 3:** Diagrama de Ishikawa



Fonte: Carvalho (2023).

Na ferramenta as linhas são então estendidas a partir do centro para representar diferentes categorias de possíveis causas. Essas categorias podem variar, mas geralmente incluem Fatores Humanos, Processos, Materiais, Equipamentos e Ambiente, entre outros.

A eficácia da ferramenta de causa raiz Ishikawa reside em sua capacidade de promover uma análise abrangente e colaborativa das causas subjacentes de um problema, evitando abordagens superficiais e identificando fatores muitas vezes negligenciados. Essa ferramenta é amplamente usada em diversos setores, incluindo manufatura, serviços, saúde e muito mais, para melhorar processos e tomar decisões informadas.

Após o mapeamento dos problemas, a priorização é realizada para determinar a ordem de resolução. A priorização envolve analisar os problemas identificados e classificá-los com base em sua urgência, impacto e viabilidade de solução. Essa etapa permite direcionar os

recursos e esforços para os problemas mais críticos e com maior potencial de impacto positivo na organização (Figura 4) (Sabino *et al.* 2009).

**Figura 4:** Quadro orientativo MASP

ETAPA	DESCRIÇÃO
<b>ETAPA 1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA</b>	Escolha do problema
	Histórico do problema
	Mostrar perdas atuais e ganhos viáveis
	Fazer a análise de pareto (demonstra a frequência das ocorrências (de maior para menor) através de gráfico)
	Nomear responsáveis
<b>ETAPA 2 OBSERVAÇÃO</b>	Descoberta das características do problema através de coleta de dados e observação do local
	Cronograma, orçamento e meta.
<b>ETAPA 3 ANÁLISE</b>	Definição das causas influentes
	Escolha das causas mais prováveis (hipóteses)
	Análise das causas mais prováveis (verificação das hipóteses)
<b>ETAPA 4 PLANO DE AÇÃO</b>	Elaboração da estratégia de ação
	Elaboração do plano de ação para o bloqueio e revisão do cronograma e orçamento final
<b>ETAPA 5 AÇÃO</b>	Treinamento
	Execução da ação
<b>ETAPA 6 VERIFICAÇÃO</b>	Comparação dos resultados
	Listagem dos efeitos secundários
	Verificação da continuidade ou não do problema
<b>ETAPA 7 PADRONIZAÇÃO</b>	Elaboração ou alteração do padrão
	Comunicação
	Educação e treinamento
	Acompanhamento da utilização do padrão
<b>ETAPA 8 CONCLUSÃO</b>	Relação dos problemas remanescentes
	Planejamento do ataque aos problemas remanescentes
	Reflexão

Fonte: Garvin (2002).

Ainda no que se refere a MASP outra fase primordial para continuidade na priorização de problemas é a criação de um plano de ação, com base na análise das causas-raiz, a equipe desenvolve um plano de ação detalhado. Este plano inclui medidas para eliminar ou mitigar as causas identificadas e estabelecer metas claras para a melhoria (CARVALHO e PALADINI, 2011).

#### 2.2.4. Ferramenta 5W2H

No mundo empresarial, a eficiência na execução de ações e projetos é fundamental para alcançar resultados bem-sucedidos. A ferramenta 5W2H é uma metodologia que oferece uma estrutura clara para o planejamento detalhado e a execução eficaz de tarefas e projetos. Seu nome deriva das iniciais das sete perguntas-chave que a ferramenta aborda. É composto por sete perguntas fundamentais, cada uma começando com uma letra "W" ou "H", que

forneem direcionamento e clareza na definição das ações a serem tomadas. Rabelo (2023, p. 01) apresenta o significado de cada pergunta do 5W2H:

*What?* (O quê?): Refere-se à descrição clara e objetiva do que será realizado. *Why?* (Por quê?): Indica a justificativa ou o propósito das ações a serem executadas. *Who?* (Quem?): Especifica as pessoas ou as funções responsáveis por executar as ações. *When?* (Quando?): Determina o prazo ou a data de início e conclusão das ações. *Where?* (Onde?): Identifica o local ou o contexto em que as ações serão realizadas. *How?* (Como?): Descreve os métodos, os recursos e os processos que serão utilizados para executar as ações. *How much?* (Quanto?): Estabelece os recursos financeiros, humanos ou materiais necessários para implementar as ações (Rabelo, 2023).

Neste contexto, ao responder a essas perguntas, a equipe pode criar um plano de ação detalhado e compreensível, com todas as informações necessárias para a execução bem-sucedida das atividades que contemplarão o projeto. No entanto, vê-se uma abordagem simples, mas poderosa, que pode ser aplicada em diversas situações, desde o planejamento de projetos complexos até a execução de tarefas diárias. Ao responder às sete perguntas-chave, as organizações podem garantir uma execução eficiente, alinhada com objetivos claros e responsabilidades bem definidas.

**Figura 5:** 5W2H



Fonte: Pires, 2019.

E finaliza com a verificação e padronização, onde a equipe avalia os resultados da implementação e verifica se as ações tomadas resolveram o problema. Se necessário, são realizados ajustes e as soluções são padronizadas para garantir resultados sustentáveis (Carvalho e Aladini, 2011).

A utilização da MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas), da matriz GUT e da matriz SWOT deve ser integrada à construção de um plano de ação utilizando, por exemplo, o método 5W2H, apesar de existirem outras metodologias, que com a evolução do negócio e aplicação do conhecimento poderão ser utilizadas.

Mas para esse primeiro diagnóstico da empresa, essas ferramentas são ideais para atingir o objetivo proposto pela pesquisa. Ao utilizar a MASP, a matriz GUT e a matriz SWOT e a construção de um plano de ação no método 5W2H, é possível obter uma abordagem sistemática para identificar problemas, priorizar ações, explorar oportunidades e mitigar ameaças. Essas ferramentas fornecem *insights* valiosos para a definição das ações corretivas, o estabelecimento de responsabilidades, a determinação de prazos e a alocação de recursos necessários para alcançar os objetivos definidos.

### **3. VANTAGENS E LIMITAÇÕES DAS FERRAMENTAS DE PRIORIZAÇÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.**

O planejamento estratégico é um componente essencial para o sucesso de qualquer organização, permitindo a definição de objetivos claros e a alocação de recursos de forma eficaz. No entanto, o processo de identificar as iniciativas prioritárias pode ser complexo e desafiador. É nesse contexto que as ferramentas de priorização desempenham um papel significativo, proporcionando uma estrutura para avaliar e selecionar as ações estratégicas mais relevantes. Neste capítulo será explorado as vantagens e limitações das ferramentas de priorização no processo de planejamento estratégico, apoiados em citações e bibliografias relevantes.

#### **3.1. Vantagens das Ferramentas de Priorização**

O setor de varejo enfrenta desafios únicos, como flutuações sazonais, demanda do consumidor em constante mudança e competição acirrada. Para que as empresas de varejo prosperem, é essencial que sejam capazes de identificar, priorizar e resolver problemas de maneira eficaz. As ferramentas de priorização desempenham um papel crucial nesse processo, permitindo que as empresas enfrentem esses desafios de forma mais estruturada e eficiente. Suas vantagens incluem o foco estratégico, a alocação eficiente de recursos, a tomada de decisão baseada em dados, a agilidade organizacional e o alinhamento (Druker, 1984).

##### *3.1.1. Foco Estratégico*

As ferramentas de priorização auxiliam na criação de um foco estratégico claro. Como Kaplan e Norton (1996, p. 2) afirmam em seu trabalho seminal sobre o *Balanced Scorecard*, "a estratégia é sobre fazer escolhas difíceis". As ferramentas de priorização ajudam as organizações a fazer essas escolhas, direcionando os esforços para as áreas mais críticas e alinhando as atividades com a visão estratégica. Em suma, a utilização das ferramentas permite que as empresas alinhem seus esforços de resolução de problemas com sua estratégia

global. Isso garante que os problemas escolhidos para solucionar estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa, contribuindo para o crescimento sustentável.

### *3.1.2. Alocação Eficiente de Recursos*

Alocar recursos, em termos simples, envolve distribuir recursos, sejam eles materiais ou humanos, de maneira a atingir um objetivo específico, garantindo que o processo ocorra de maneira eficiente. O objetivo da alocação de recursos é reunir os elementos necessários para a realização de uma tarefa e transferi-los de um local para outro. Por exemplo, uma empresa pode identificar que unir as equipes de conteúdo e marketing é uma maneira de otimizar a produtividade e reduzir os custos operacionais, então decide alocar esses recursos de forma conjunta. Os recursos que podem e costumam ser alocados nas empresas, são: Pessoal, Material, Financeiro, Ferramentas ou Tempo. (Pontotel, 2023).

Neste sentido, alocar recursos não é uma tarefa tão simples, são necessários estudos, cálculos e estratégias para evitar problemas como sobrecarga de colaboradores, gastos desnecessários, prejuízos financeiros e redução da produtividade.

A alocação eficiente de recursos é uma das principais vantagens das ferramentas de priorização. Van der Heijden (1996) destaca que "a priorização permite que os recursos limitados sejam alocados às iniciativas que têm maior probabilidade de sucesso e maior impacto" (Van der Heijden, 1996, p. 140). Isso evita o desperdício de recursos em projetos de baixo retorno e maximiza o uso de ativos.

### *3.1.3. Tomada de Decisão Baseada em Dados*

As ferramentas de priorização promovem a tomada de decisão baseada em dados, reduzindo a influência de viés pessoal e intuição. Colpan (2018, p. 2) enfatizam que "a análise objetiva de dados é fundamental para tomar decisões estratégicas informadas". Isso aumenta a transparência e a confiabilidade das decisões estratégicas.

A tomada de decisão baseada em dados é essencial para a inovação e o desenvolvimento de produtos conforme elenca Croll, (2013, p.65). E a capacidade de coletar, analisar e aplicar dados de forma eficaz pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização. Inovar ou desenvolver um produto sem planejar ou não obter os dados suficientes para sustentabilidade do negócio.

#### *3.1.4. Agilidade Organizacional*

A capacidade de identificar rapidamente as iniciativas de alto impacto torna as organizações mais ágeis. Kaplan e Norton (2008) argumentam que "a priorização permite que as organizações se adaptem mais eficazmente às mudanças do ambiente de negócios" (Kaplan & Norton, 2008, p. 97). Isso é vital em um mundo empresarial em constante evolução.

#### *3.1.5. Alinhamento Organizacional*

O uso de ferramentas de priorização facilita o alinhamento dentro da organização. Como Thompson e Martin (2005, p. 301) observam, "a priorização clara e compartilhada ajuda a garantir que todos os membros da equipe estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos estratégicos" Isso promove uma cultura organizacional coesa. Claramente os objetivos aliados aos valores e visão de uma empresa a colocam em melhor posição de mercado.

### **3.2. Limitações e Desafios das Ferramentas de Priorização**

É crucial reconhecer suas limitações, como a complexidade na definição de critérios, a dificuldade em medir o impacto, o risco de exclusão da inovação, a resistência à mudança e as limitações da análise quantitativa. A abordagem ideal envolve equilibrar os aspectos quantitativos e qualitativos da estratégia, adaptando os critérios conforme necessário e abordando ativamente os desafios associados à sua implementação.

#### *3.2.1. Complexidade na Definição de Critérios*

Uma das principais limitações das ferramentas de priorização reside na definição dos critérios de avaliação. Porter (1996) alerta que "a escolha de critérios inadequados ou mal definidos pode levar a decisões estratégicas equivocadas" (Porter, 1996, p. 69). Definir critérios claros e relevantes é um desafio crítico.

#### *3.2.2. Dificuldade em Medir o Impacto*

Avaliar o impacto futuro de uma iniciativa é uma tarefa complexa. Kim e Mauborgne (2005) destacam que "a incerteza inerente ao ambiente empresarial torna difícil prever com precisão os resultados das ações estratégicas" (Kim & Mauborgne, 2005, p. 126). Isso pode resultar em estimativas imprecisas do impacto real.

### *3.2.3 Risco de Exclusão da Inovação*

A priorização baseada em critérios predefinidos pode excluir projetos inovadores que não se encaixam perfeitamente nos critérios estabelecidos. Colpan (2018, p. 3) adverte que "a inovação muitas vezes não se encaixa nas estruturas existentes de avaliação". Isso limita o potencial de inovação da organização.

### *3.2.4. Resistência à Mudança*

A implementação de ferramentas de priorização pode enfrentar resistência interna. Kotter (1996) observa que "as pessoas podem sentir que suas contribuições e intuições estão sendo desvalorizadas em favor de um processo mais automatizado" (Kotter, 1996, p. 45). Lidar com a resistência à mudança é essencial.

### *3.2.5. Limitações da Análise Quantitativa*

Embora a análise quantitativa seja importante, ela não abrange todos os aspectos da estratégia. (Mintzberg, 2005, p. 72). argumenta que "elementos qualitativos, como a cultura organizacional e a intuição, também desempenham um papel significativo nas decisões estratégicas". Ignorar esses aspectos pode ser prejudicial.

#### **4. ESTUDO DE CASO COM A APLICABILIDADE PRÁTICA DAS FERRAMENTAS DE PRIORIZAÇÃO NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL.**

A participação efetiva do sócio administrador na tomada de decisão na microempresa motivou a escolha do objeto de estudo e do tema principal da pesquisa, visando contribuir para o aprimoramento da competitividade do negócio. Após a definição da temática, a coleta de dados primários foi realizada por meio de reunião com os outros sócios, cuja ata está disponível no APÊNDICE A, registros fotográficos (ANEXO 1) do ambiente físico da loja, visitas e observações de pontos cruciais. Essa sequência de ações possibilitou uma compreensão mais profunda dos problemas e desafios a serem enfrentados.

No entanto, os dados secundários, que constituem o alicerce teórico do trabalho foram evidenciados no primeiro e segundo capítulo, já neste capítulo, será aplicado na prática o que aprendido na teoria. Uma vez que demonstrado as ferramentas, suas vantagens e desvantagens, será tratado aqui sua aplicabilidade para desenvolvimento do negócio.

##### **4.1. Etapas da Pesquisa**

Inicialmente, foi realizada reunião com os outros sócios proprietários e entrevista informal em Março de 2023 com outros colaboradores no intuito de alinhar as expectativas e adquirir informações sobre as percepções de cada um dos envolvidos nos processos.

No mês de Agosto do mesmo ano, após fazer todas as avaliações de observar ambiente e o fluxo de atividades e efetuar os registros fotográficos, foi feito o levantamento para incluir nas ferramentas e contribuir com o estudo.

Na primeira reunião, foi tratada a formulação Estratégica, criando sua identidade organizacional à missão e visão da empresa e levantado quais os valores que a norteiam juntamente com a equipe. Previamente definidas a Missão demarca a área em que a empresa vai atuar, é a razão da existência do empreendimento. Uma missão bem definida comporta vantagens que ajudam todos a compreenderem o que fazem na organização e a uniformizar os esforços de todos, o que é fundamental numa empresa. Já a Visão consiste nas expectativas e desejos dos acionistas e elementos dos altos níveis da empresa, onde esses aspectos se tornarão a base de todo o processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico. Quando não há visão em uma empresa pode se resultar em falta de foco para o citado futuro promissor. (FERNANDES *et al.*, 2005).

Em seguida foram discutidos os valores da empresa. Que no contexto do planejamento estratégico representam os princípios fundamentais e crenças que orientam o comportamento e as decisões organizacionais. Eles não apenas definem o que a empresa representa, mas também influenciam o comportamento dos indivíduos dentro dela, moldando suas atitudes e orientando suas escolhas. (JOHNSON et.al, 2008).

Dando continuidade na mesma reunião, foi realizado um brainstorming<sup>6</sup> com anotações sobre os pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças, organizados na Matriz SWOT, culminando no ambiente interno e externo da empresa.

Após entender as principais dificuldades (pontos fracos) da empresa, bem como, as oportunidades foi realizada pelo sócio administrador a aplicação da matriz de priorização (MASP), utilizada metodologia Ishikawa para identificar as causas raízes e efeitos gerados, seguindo para o Plano de Ação em 5W2H, deixando o planejamento para que a empresa possa executar através do tempo.

## 4.2. Resultados

Será explorado a partir daqui as descobertas e análises relacionadas à microempresa que é o foco desta pesquisa, com base na metodologia e nos objetivos estabelecidos. Serão apresentadas as informações detalhadas sobre a empresa, juntamente com os resultados derivados das avaliações e investigações realizadas.

### 4.2.1. Formulação Estratégica (Missão, Visão, Valores)

Para definição da Missão como determinação do motivo central do planejamento estratégico, visando obter as respostas das seguintes perguntas:

- a) o que a empresa deve fazer?
- b) para quem a empresa deve fazer?
- c) por que a empresa deve fazer?
- d) como a empresa deve fazer?
- e) onde a empresa deve fazer?

Neste sentido, com senso comum com os outros sócios fora definido a seguinte Missão:

**Atender com excelência, oferecendo produtos de qualidade e valor, de forma sustentável.**

---

<sup>6</sup> Método estruturado que promove a geração de ideias em grupo, incentivando a contribuição de todos os participantes e encorajando a criatividade. (OSBORN, 1957).

Para definição da Visão fatores relevantes, como: qualidade, parceria, pontualidade, confiança, responsabilidade e satisfação dos clientes. Após o levantamento dos valores e princípios da empresa, foram feitas algumas reflexões quanto ao tipo de organização que se espera para o futuro:

- a) Novos investimentos em produtos para aumento de mais de 20% das vendas mensal
- b) Ampliação da estrutura física para expandir atendimento;
- c) Investimento em treinamento de Gestão Financeira e
- d) Melhoraria no processo de Marketing e divulgação dos produtos.

Assim, a partir das reflexões apresentadas, sugere-se a seguinte Visão: **Ser líder regional por meio de produtos inovadores e ampliação do negócio, gestão financeira sólida e presença de mercado otimizada.**

Para a construção dos Valores, baseado nas informações que podem ser comprovadas por quem vive o dia a dia da empresa, baseado em suas boas práticas e gestão familiar os preceitos fundamentais são:

**Comprometimento Familiar:** Trabalhar em harmonia, com dedicação e respeito mútuo, refletindo nossos laços familiares em cada interação e decisão.

**Qualidade e Integridade:** Garantir que cada produto reflita os mais altos padrões de qualidade e que cada transação seja realizada com honestidade e transparência.

**Atendimento Personalizado:** Priorizar as necessidades individuais de cada cliente, oferecendo um serviço atencioso e personalizado para garantir uma excelente experiência de compra.

**Sustentabilidade:** Promover práticas comerciais ecologicamente responsáveis, priorizando fornecedores locais e adotando medidas para minimizar nosso impacto no meio ambiente.

**Envolvimento Comunitário:** Contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento da comunidade local, apoiando iniciativas sociais e participando ativamente de causas relevantes para o bem-estar geral.

Estes valores são fundamentais para moldar a cultura e as práticas comerciais da empresa, reforçando o compromisso com a excelência e a responsabilidade social.

#### *4.2.2. Resultado Matriz SWOT*

Nesta etapa do Planejamento Estratégico, ocorre a análise do ambiente da empresa. Serão estudados os ambientes externo e interno do negócio por meio da matriz SWOT, permitindo a identificação de pontos fortes e fracos, bem como de oportunidades e ameaças.

A matriz SWOT pode ser observada no quadro abaixo, seguida da descrição de cada ponto identificado.

Quadro 1 – Resultado Matriz SWOT

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Localização da empresa; Preço baixo dos produtos; Diversidade dos produtos; Atendimento físico ao cliente; Atendimento Delivery; Relacionamento com o cliente; Fidelização dos clientes.	Infraestrutura do local; Falta de organização do ambiente e espaço; A falta de controle do estoque; Ausência de controle financeiro; Vendas a prazos sem controle; Falta de organização com as vendas Delivery Marketing e Propaganda;
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
A localização mediante a região onde a empresa está instalada; O crescimento do mercado no setor de varejo pós pandemia; Crescimento das vendas Delivery pós pandemia; O avanço que a internet proporciona para captação de clientes e divulgação; Oportunidades simplificadas de créditos para investimento para Micro e Pequenas empresas.	A crise econômica instalada no país; A crise gerada pela Covid 19; A flutuação dos preços das mercadorias; A concorrência do Comércio Varejista;

Fonte: Carvalho (2023).

Inicialmente, durante as discussões, foram identificados os pontos positivos da empresa, ou seja, os recursos internos que contribuem positivamente para aprimorar seu desempenho. Alguns dos pontos observados incluem a diferenciação de preços como um fator crucial para atrair clientes, a localização privilegiada no centro do Distrito, a diversidade de produtos oferecidos e o atendimento excepcional ao cliente, resultando em uma base de clientes fiel (Kotler, 2012).

Por outro lado, a análise interna revelou uma série de desafios que prejudicam a empresa, como a limitação do espaço físico do Estoque, a falta de organização do ambiente, a ausência de um sistema de controle de estoque eficiente, deficiências e ausência no controle financeiro, a prática de caderno de fiado, a falta de organização para delivery e a necessidade de melhoria nas estratégias de marketing e divulgação dos produtos (Kotler, 2012).

Esses desafios destacam a necessidade urgente de implementar mudanças e melhorias na operação da empresa, bem como de adotar práticas mais eficientes e modernas para impulsionar o crescimento e a sustentabilidade a longo prazo.

Após examinar os aspectos internos da empresa, os fatores externos foram feitos as análises externas, começando pelas oportunidades, que representam as condições favoráveis do ambiente externo que impactam positivamente na organização. Após discussões com a equipe da empresa, verificou-se que, a localização da empresa no que se refere a região onde está instalada, é considerada uma oportunidade devido à facilitação logística e a possibilidade de expansão, apesar de ser uma empresa familiar, com o aquecimento do mercado varejo - outra oportunidade - há a possibilidade de se pensar em ampliar os locais de venda (entrega) e a expansão da variedade de produtos. A Internet oferece diversas oportunidades, incluindo a chance de atrair novos clientes de diferentes lugares por meio de uma presença cada vez mais robusta nas redes sociais. Na gama de oportunidades foi possível identificar a possibilidade de crédito simplificada para facilitar investimentos e expansão. Créditos possíveis tanto do governo, quanto de bancos privados. (Grant, 2013).

Por outro lado, as ameaças, representam a última parte da análise SWOT e referem-se a elementos externos do mercado que podem representar perigo para o crescimento da microempresa. Dentre as ameaças identificadas no estudo, constatou-se que: A crise econômica persistente no país, agravada pela crise sanitária e política global, impacta diretamente a microempresa; As flutuações das medidas restritivas durante a pandemia da COVID-19 representam uma ameaça, tendo inclusive provocado o fechamento de diversos negócios devido à escassez de clientes, produtos e recursos financeiros; A volatilidade dos preços dos produtos compromete a estabilidade dos preços mantidos pela empresa, especialmente considerando que ela opera com preços acessíveis; A falta de controle de estoque contribui para a vulnerabilidade desse aspecto como uma ameaça. A entrada de novos concorrentes no mercado varejista na região atendida.

#### *4.2.3. Resultado Matriz de Priorização (GUT) e (MASP)*

Aplicada a Matriz GUT de priorização, foram identificados através das ameaças e fraquezas os problemas e efeitos gerados na empresa. Construindo a princípio a priorização, seguindo as fases conforme explica o primeiro capítulo. Foram selecionados na matriz sete problemas centrais identificados e realizado a avaliação do **impacto no lucro x urgência x**

**viabilidade de implementação**, com essa multiplicação é trazida a prioridade da ação.

Utilizando os seguintes critérios:

Impacto no Lucro:

- Baixo impacto – 1;
- Impacto médio – 2;
- Alto impacto – 3.

Urgência:

- Nada urgente – 1;
- Moderadamente urgente – 2;
- Não urgente – 3.

Viabilidade de Implementação:

- Baixa viabilidade – 1;
- Viabilidade moderada – 2;
- Alta viabilidade – 3.

**Quadro 2:** GUT – Priorização para Ação.

<b>Priorização para AÇÃO</b>				
<b>Problema</b>	<b>Impacto no Lucro</b>	<b>Urgência</b>	<b>Viabilidade de Implementação</b>	<b>Pontuação Total</b>
<b>Infraestrutura Local</b>	2	1	1	<b>02</b>
<b>Falta de organização do ambiente e Espaço</b>	3	3	2	<b>18</b>
<b>A falta de controle do estoque;</b>	3	3	2	<b>18</b>
<b>Ausência de controle financeiro;</b>	3	3	3	<b>27</b>
<b>Vendas a prazo sem controle;</b>	3	2	3	<b>18</b>
<b>Falta de Organização com as vendas Delivery</b>	1	2	3	<b>06</b>
<b>Marketing e Propaganda;</b>	2	2	3	<b>12</b>

Fonte: Carvalho (2023)

Dando continuidade a Matriz de priorização de problemas (MASP) O mapeamento envolveu a identificação e a compreensão dos problemas enfrentados pela Empresa. E a fim de entender a natureza dos problemas nos processos, suas causas e seus impactos, a MASP foi utilizada atrelada a Matriz de Causa Efeito (Ishikawa). No entanto, nesta etapa foi possível envolver os sócios para que tenham uma visão clara dos desafios que precisam ser

enfrentados. Criado a partir da priorização dos problemas relacionados na GUT, passamos a priorizar as ações de cada problema ora apresentado. A seguir, será possível ver a aplicação da MASP a cada um dos problemas priorizados e as etapas a serem seguidas:

**Quadro 3** – Problema 1 – MASP.

<b>Etapa</b>	<b>Problema 1</b>
<b>1 - Identificação de Problemas</b>	Ausência de controle financeiro - Falta de DRE e Controle de Fluxo de Caixa.
<b>2 - Observação</b>	Não há gestão financeira com a utilização de DRE financeira e Fluxo de Caixa. Necessidade ainda de Gestão de Custos.
<b>3 - Análise</b>	Método e Mão de Obra - Efeito: - Falha na Gestão Financeira e Gestão de Custos - Impossibilidade de investimentos, compras e planejamento financeiro.
<b>4 - Plano de Ação</b>	Treinamento para sócio administrador e implantação de Fluxo de Caixa, DRE Financeira e Custos.
<b>5 - Ação</b>	Acompanhamento de Fluxo de Caixa para realização de investimentos e diagnóstico mensal de sustentabilidade. DRE para verificação de provisionamento mensal.
<b>6 - Verificação</b>	Buscar melhoria do Ebitda, Despesas financeiras sobre Receita Total, Índice de liquidez Geral, Necessidade Capital de Giro.
<b>7 - Padronização</b>	Indicadores (KPI) Ebitda, Despesas financeiras sobre Receita Total, Índice de liquidez Geral, Necessidade Capital de Giro.

Fonte: Carvalho (2023).

No **problema 1** ao utilizar a ferramenta de causa efeito, fora identificado a falta metodologia para controle financeiro, fluxo de caixa e Custos, bem como o problema enfatizando a mão de obra e a necessidade de treinamento de sócio proprietário para implantação de ferramentas e acompanhamento financeiro. E as ações sugeridas para o 5W2H, foram a necessidade de treinamento para o Sócio Administrados e a implantação da metodologia e acompanhamento do fluxo de caixa e DRE “Demonstração de Resultado Econômico” da empresa.

No **problema 2** como podemos ver no quadro a seguir, foi identificado a causa raiz a metodologia, por conta do tipo de Venda a prazo, sem previsão de pagamento e Meio Ambiente, como uma cultura local para venda no fiado. As ações sugeridas foram a necessidade de melhorar o controle das vendas a prazo e melhor provisionamento dos recebidos. Sistema de negatização de crédito para verificar possibilidade de venda ao cliente com score médio ou alto e nome sem negatização. (Serasa). E possível negatização se houver atraso no pagamento do cliente conforme os prazos estabelecidos. Essa ação visa melhorar o controle do capital de giro e provisionamento para eventuais investimentos e oportunidade de compra.

Quadro 4 – Problema 2– MASP.

Etapa	Problema 2
<b>1 - Identificação de Problemas</b>	Vendas a Prazo sem controle - Vendas com prazo de 30 dias (Fiado)
<b>2 - Observação</b>	Por se tratar de uma cidade pequena ainda existe a cultura do (fiado) que trás alguns transtornos como atraso de pagamento, redução de capital de giro e "calote".
<b>3 - Análise</b>	Meio Ambiente e Método - Efeito: Não recebimento de vendas no prazo acordado, redução de capital de giro e "calote".
<b>4 - Plano de Ação</b>	Criar diretriz de negatização de crédito para credores. Sistema de Gestão de vendas a prazo.
<b>5 - Ação</b>	Melhorar o controle do capital. Especificar em DRE de Custos provisionando os prazos de recebimento. Levar para o fluxo de caixa o que foi recebido e o que faltou no período.
<b>6 - Verificação</b>	Controle das vendas a prazo e melhor provisionamento dos recebidos. Sistema de negatização de crédito para verificar possibilidade de venda ao cliente com score médio ou alto e nome sem negatização. (Serasa). E possível negatização se atraso dos prazos estabelecidos.
<b>7 - Padronização</b>	Indicador de (KPI) Necessidade de Capital de Giro e Nº de Recebimentos por vendas a prazo.

Fonte: Carvalho (2023).

O **problema 3** foi analisado ainda com mais cautela, visto que se trata da dificuldade de controlar o estoque, e para um comércio varejista é essencial que a gestão de suprimentos esteja em bom funcionamento, para não haver perdas nem falta de produtos conforme a sua demanda de venda. Ao utilizar a ferramenta causa e efeito (Diagrama de Ishikawa) foi evidenciada falha na metodologia e Máquina. Sugerindo a necessidade de um processo descrito, como diretriz para que o profissional de estoque possa seguir a rotina implantada. Ressalta-se ainda necessidade de um sistema informatizado para auxiliar no controle de estoque, que seja vinculada a saída tanto do estoque quanto de vendas.

Quadro 5 – Problema 3 – MASP.

Etapa	Problema 3
<b>1 - Identificação de Problemas</b>	Falta de Controle de Estoque - Dificuldade na Gestão de compras, principalmente em produtos com giro mais rápido.
<b>2 - Observação</b>	Devido a Falta de Gestão do colaborador e sistema informatizado que controle estoque.
<b>3 - Análise</b>	Método e Máquina -Efeito: Falha na Gestão de Compras. Aumento de Custo e compras desnecessárias.
<b>4 - Plano de Ação</b>	Definição de metodologia de Gestão de Estoque e Aquisição de software de gestão de estoque, compatível com sistema de vendas,

	para controle geral.
<b>5 - Ação</b>	Orçamento de Empresas e planejamento de compra de software.
<b>6 - Verificação</b>	Melhoria da Gestão de Compras, redução de custo baseado na compra assertiva.
<b>7 - Padronização</b>	Indicador (KPI) de SAVING obtidos nas compras.

Fonte: Carvalho (2023).

Em seguida foi realizada a análise do **problema 4** que ao utilizar a ferramenta de causa e efeito, foi identificado que Desorganização do Estoque e Estoque pequeno e desorganizado. Problemas esses ligados a mão de obra de e ao meio ambiente. Vê-se que mais um problema está ligado à gestão de suprimentos da empresa. Essencial para sua sustentabilidade financeira. As propostas de ações foram Treinamento/Curso de Gestão de Estoque para o Responsável pelo Estoque e a ampliação do Espaço do Estoque, que é trazida também como resolução do problema do **problema 7**.

**Quadro 6** – Problema 4 – MASP.

<b>Etapa</b>	<b>Problema 4</b>
<b>1 - Identificação de Problemas</b>	Falta de organização do ambiente e Espaço - Devido ao tamanho do Estoque e falta de organização de profissional do estoque.
<b>2 - Observação</b>	Necessidade de organização do estoque devido a identificação de vencimentos de produtos de menor giro de estoque.
<b>3 - Análise</b>	Mão de Obra e Meio Ambiente - Efeito: Vencimento de Produtos de maior giro de estoque.
<b>4 - Plano de Ação</b>	Treinamento/Curso de Gestão de Estoque para o Responsável pelo Estoque. Ampliação do Espaço do Estoque. (5w2h)
<b>5 - Ação</b>	Treinamento de Gestão de Estoque em parceria com fornecedor e SEBRAE
<b>6 - Verificação</b>	Melhoria na Gestão de Estoque e redução de produtos de pouco giro de estoque com vencimento. Melhoraria ainda na rotina de compras, compreendendo somente o necessário.
<b>7 - Padronização</b>	Acompanhamento do Estoque. Criação de indicador (KPI) de giro de estoque.

Fonte: Carvalho (2023).

No **problema 5**. Marketing e propaganda foram identificados fragilidade no marketing da empresa frente ao mercado atual. Nesse contexto, os efeitos gerados formam a falta de divulgação do negócio, produtos e promoção para atrair clientela. Causas essas relacionadas à Máquina e ao Método quando utilizado a ferramenta de causa e efeito (Ishikawa), por falta de ferramenta para divulgação do negócio, promoção e marca e porá não haver processo definido de divulgação do negócio, produtos e promoções.

Quadro 7 – Problema 5 – MASP.

Etapa	Problema 5
<b>1 - Identificação de Problemas</b>	Marketing e Propaganda - Fragilidade no marketing da empresa frente ao que vemos no mercado atual.
<b>2 - Observação</b>	Apesar dos diversos meios de comunicação na região que a empresa está há a necessidade da criação de marketing positivo para divulgação dos produtos e promoções.
<b>3 - Análise</b>	Método e Máquina - Efeito: Falta de divulgação do negócio, produtos e promoção para atrair clientela.
<b>4 - Plano de Ação</b>	Criação de Diretriz para divulgação de promoções e negócio - utilização de <i>App</i> para divulgar a marca e promoções.
<b>5 - Ação</b>	Diretriz que contenha obrigatoriedade de divulgação das promoções e utilização de <i>App</i> para tal. Utilizar outros meios para divulgação do negócio.
<b>6 - Verificação</b>	Em carro de som, rádio local - Utilização do <i>Whatsapp</i> e rede social para envio de promoções.
<b>7 - Padronização</b>	Acompanhamento de engajamento nas redes sociais e monitoramento do aumento das vendas no período de promoção.

Fonte: Carvalho (2023).

As ações sugeridas para o problema 5, foram a criação de diretrizes para o responsável pelo Marketing da empresa no que diz respeito a divulgação do negócio, produtos e promoções, bem como a utilização de rede social e outros meios para impulsionar o Marketing.

Em paralelo a essas causas raízes, foi possível também identificar o que está gerando o **problema 6**, como pode-se ver no quadro 8. A falta de controle de vendas delivery e os problemas de assertividade nas entregas, gerando assim insatisfação dos clientes e falta de controle do rendimento dessa metodologia de venda. Ao realizar a análise de causa efeito, foram identificados falhas no método e medida, ou seja, não mensura as vendas e há necessidade de uma ferramenta, software para controle das entrega.

Quadro 8 – Problema 5 – MASP.

Etapa	Problema 6
<b>1 - Identificação de Problemas</b>	Falta de Controle de Vendas Delivery - Problemas com assertividade nas entregas e controle do que fora vendido.
<b>2 - Observação</b>	Apesar no enorme número de vendas delivery, há dificuldade em controlar a qualidade dessa venda, bem como mensurar o valor (R\$) dessas vendas.
<b>3 - Análise</b>	Método e Medida. Efeito: - Falta de assertividade nas entregas, falta de medição de vendas delivery para investimento.

<b>4 - Plano de Ação</b>	Aquisição de Aplicativo ou software para cadastro de pedido delivery e controle de saída e vendas.
<b>5 - Ação</b>	Melhorar assertividade nas entregas e monitorar venda e lucro das vendas delivery
<b>6 - Verificação</b>	O app pode controlar o pedido, tempo de entrega, quantidade, valores e pesquisa de satisfação do cliente.
<b>7 - Padronização</b>	Indicador de vendas delivery

Fonte: Carvalho (2023).

O **problema 7**, trata-se da infraestrutura local, uma estrutura física muito pequena na área do estoque, frente ao número de mercadorias. Impossibilitando negociar menor preço pelo número da compra, inclusive auxilia na falta de organização do local. Ao utilizar a ferramenta de causa e efeito foi obviamente identificado que se trata de problema relacionado ao meio ambiente. Ocasionalmente em compras mais caras, em menor quantidade e muitas das vezes falta de produtos decorrente do ciclo de entrega dos fornecedores.

Como ação foi indicada a execução de obra de ampliação no local. Porém há necessidade de estudo de viabilidade, que deve levar em consideração não apenas o potencial aumento de despesas associadas à obra, mas também os potenciais ganhos a longo prazo. Uma justificativa primordial para este empreendimento é a melhoria do ambiente organizacional, resultante do aumento do espaço de armazenamento e infraestrutura do estoque. Essa otimização não só permite uma disposição mais eficiente dos produtos, mas também prepara o cenário para a aquisição e armazenamento de itens que podem ser estrategicamente utilizados em promoções e vendas especiais. Contudo para a execução, pode ser considerado de um empréstimo bancário, que emerge como uma opção viável não só para o objetivo da ampliação do depósito/estoque, também para impulsionar o crescimento do negócio conforme planejamento.

**Quadro 9** – Problema 5 – MASP.

<b>Etapa</b>	<b>Problema 7</b>
<b>1 - Identificação de Problemas</b>	Infraestrutura Local - Estrutura física do estoque pequeno frente ao número de produtos estocados.
<b>2 - Observação</b>	Apesar do Controle nas compras, devido a distância de alguns fornecedores e melhor preço, há necessidade de comprar em Maior estoque.
<b>3 - Análise</b>	Meio Ambiente - Efeito: Compra mais cara, em menor quantidade - possível falta de insumo
<b>4 - Plano de Ação</b>	Necessidade de Obra no local para ampliação do espaço. Cronograma conforme 5w2h
<b>5 - Ação</b>	Execução da Obra conforme 5w2h
<b>6 - Verificação</b>	Comparar resultado de compra e estocagem de mercadorias com o aumento do espaço e infraestrutura do estoque. Aumento na despesa pela Obra e maior compra de insumos, com o giro menor, porém com melhor preço de compra em maior quantidade. Os de Giro maior com melhor preço e sem falta no estoque.
<b>7 - Padronização</b>	Continuidade no acompanhamento das compras de maior e menor giro de estoque.

Fonte: Carvalho (2023).

#### 4.2.4. Resultado da Matriz 5W2H

Uma vez determinada a priorização dos problemas a fim de solucioná-los, foi elaborado o plano de ação por meio da aplicação da matriz 5W2H nas estratégias previamente definidas. Os quadros foram organizados sequencialmente de acordo com as perguntas fundamentais desta ferramenta: o que precisava ser feito, por que a implementação era necessária, quem era o responsável por cada ação, onde ela deveria ser executada, quando seria o momento ideal para sua implementação, como deveria ser conduzida e qual seria o custo estimado da implementação.

O processo de utilização da matriz 5W2H permitiu uma análise sistemática e abrangente de cada aspecto do plano de ação, garantindo uma compreensão clara e precisa de todos os elementos essenciais para sua execução. Como se pode ver no **Quadro 10** as tarefas foram claramente definidas e especificadas, visto que precisavam ser realizadas, estabelecendo uma base sólida para o planejamento subsequente. Em seguida, identificaram as razões que justificavam a implementação de cada estratégia, demonstrando os objetivos e metas a serem alcançados. Inclusive designando responsabilidades claras aos envolvidos e partes interessadas, assegurando uma distribuição eficaz de tarefas e um monitoramento mais

preciso. Foram definidos ainda locais de execução e os prazos cruciais para a execução decada tarefa, garantindo que o projeto progredisse de acordo com um cronograma.

Por fim, foram realizadas estimativas dos custos associados à implementação ação, proporcionando uma visão clara dos recursos financeiros necessários para a realização do projeto. Ao aplicar a matriz 5W2H, o processo de planejamento foi contemplado com uma abordagem estruturada e abrangente, garantindo uma implementação eficaz das estratégias definidas.

**Quadro 10** – Matriz 5W2H

Priorização (MASP)		5W2H.						
		5W					2H	
		What	Why	Who	Where	When	How	How much
		O quê?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
1	Ausência de controle financeiro - Falta de DRE e Controle de Fluxo de Caixa.	Treinamento para sócio administrador e implantação de Fluxo de Caixa, DRE Financeira e Custos.	Para preparar o sócio administrador para gerir o negócio com foco na gestão financeiro e custos, construindo ferramenta em planilha para acompanhamento dos resultados financeiros, orçamento e fluxo de caixa.	Sócio Administrador	Senac (EAD), Pacote Office (Excel).	dez/23	Através da plataforma de treinamento do SENAC e utilização de modelo de planilha disponibilizado pelo office 365.	R\$309,00 - Orçamento : <a href="https://www.ead.senac.br/cursos">https://www.ead.senac.br/cursos</a> - livres/gestao-de-custos/
2	Vendas a Prazo sem controle - Vendas com prazo de 30 dias (Fiado)	Criar diretriz de negativação de crédito para credores. E aquisição de Sistema de Gestão de vendas a prazo.	Para melhorar o controle de vendas a prazo e negativar os devedores, visando melhorar o recebimento de contas em atraso e não vender para clientes já negativados.	Sócio Administrador	Serasa Experian	dez/23	Contratando plataforma do SERASA através do site. Que é ideal para as primeiras negociações com um cliente ou fornecedor e/ou está prestes a concluir uma negociação de alto risco.	R\$ 30,00 Mensais - Orçamento : <a href="https://empresas.serasaexperian.com.br/consulta">https://empresas.serasaexperian.com.br/consulta</a>

3	Definição de metodologia de Gestão de Estoque e Aquisição de software de gestão de estoque, compatível com sistema de vendas, para controle geral.	Aquisição de sistema informatizado.	Para Melhorar Controle de Estoque e Gestão de compras, principalmente em produtos com giro mais rápido.	Sócio Administrador	Sistema Tiny	Dez/23 (20hs de duração)	Adquirindo sistema para Otimizar as vendas centralizando o sua operação.	R\$ 109,90 (Plano Crescer) - Orçamento : <a href="https://tiny.com.br/otimizar-gestao">https://tiny.com.br/otimizar-gestao</a>
4	Falta de organização do ambiente e Espaço - Devido ao tamanho do Estoque e falta de organização de profissional do estoque.	Treinamento/Curso de Gestão de Estoque para o Responsável pelo Estoque.	Para melhorar a organização do estoque, consequentemente melhorar o processo de compra. Tornar mais assertiva a gestão e controle.	Estoquista	Senac (EAD)	Dez/23 (20hs de duração)	Curso OnLine de Processos Logísticos de Estoques e Compras - Contratação de programa de venda e estoque.	98,00Orçamento: <a href="https://www.ead.senac.br/cursos-livres/processos-logisticos-de-estoques-e-compras/">https://www.ead.senac.br/cursos-livres/processos-logisticos-de-estoques-e-compras/</a>
5	Marketing e Propaganda - Fragilidade no marketing da empresa frente ao que vemos no mercado atual.	Levantar ações de marketing voltadas para atrair clientes para o negócio, divulgar promoções (ofertas) .	Para atrair os clientes e potenciais clientes para comprar no hosrtifrut. Além de provocar desejos, identificar as necessidades dos clientes.	Agencia de Publicidade ou Copywriter	Na empresa	Dez/23 (20hs de duração)	Contratando profissional especializado para fazer o marketing da empresa.	R\$1.500,00 por mês, conforme média no mercado.

6	Falta de Controle de Vendas Delivery - Problemas com assertividade nas entregas e controle do que fora vendido.	Aquisição de Aplicativo ou software para Gestão de Estoque.	Para melhoria no cadastro de pedido delivery e controle de saída e vendas. Bem como a mensuração das vendas delivery para descrimar rubrica na DRE e Fluxo de Caixa.	Sócio Administrador	Sistema Tiny	Dez/23 (20hs de duração)	Adquirindo sistema para aperfeiçoar as vendas centralizando o sua operação.	Dentro do Plano do item 3 (R\$109,90 mensais)
7	Infraestrutura Local - Estrutura física do estoque pequeno frente ao número de produtos estocados.	Obra/Ampliação no espaço destinado para o Estoque.	A fim de melhorar gestão de compras, estoque de promoções e ofertas e auxiliar no controle de giro de estoque.	Construtora	No estoque	fev/24	Contratando construtora para execução da obra após aprovada pelos sócios a viabilidade.	R\$13.000 (cálculo de obra por m2)

Fonte: Carvalho (2023).

## 5. CONCLUSÃO

Através da análise abrangente das ferramentas de gestão estratégica implementadas, foi possível identificar e priorizar os desafios enfrentados pela empresa Hortifrúti Antense. A utilização combinada das ferramentas como a Construção da Identidade Organizacional, a Matriz SWOT, a Matriz de Priorização MASP, GUT, Ishikawa e 5W2H demonstrou ser fundamental para a compreensão das lacunas presentes na operação atual da empresa.

Ao explorar a relevância dessas ferramentas, ficou evidente que elas não apenas oferecem um panorama completo dos pontos fracos e fortes da empresa, mas também oferecem soluções estratégicas para promover a Sustentabilidade Econômica de longo prazo.

O plano de gestão estratégica proposto apresentou diretrizes claras e viáveis que visam impulsionar o crescimento contínuo e o sucesso da Hortifrúti Antense. Que se dará à aplicação das ações e futuros gerenciamentos de resultados. É o que se espera e fica a oportunidade de num trabalho posterior, trazer os resultados, lições aprendidas e legado deixado pelo estudo atual.

Contudo, destaca-se a importância da abordagem estratégica integral e a implementação adequada das ferramentas mencionadas para catalisar o desenvolvimento sustentável da empresa no mercado. Ao alinhar efetivamente os objetivos organizacionais com estratégias práticas e medidas de resolução de problemas, a empresa está mais posicionada para enfrentar desafios futuros e alcançar um desempenho excepcional no setor de varejo.

## 6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R., & ROCHA, L. A. Mapeamento e Análise de Soluções de Problemas (MASP): um estudo de caso em uma empresa do ramo têxtil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. 2015. Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-de-producao/melhoria-de-eficiencia>.

Acesso em 12 de Junho de 2023.

ALMEIDA, R. B. de. **Gestão Industrial Simplificada com o 5W2H**. Disponível em:

[https://pesquisa.fametro.edu.br/wp-content/uploads/2023/03/Qualidade\\_Vol2.pdf](https://pesquisa.fametro.edu.br/wp-content/uploads/2023/03/Qualidade_Vol2.pdf). Acesso em

12 de Julho de 2023.

Alocação de recursos: entenda para que serve e como fazer de forma eficiente na empresa. **Pontotel**, São Paulo, 05 de Junho de 2023. Disponível em:

<<https://www.pontotel.com.br/alocacao-de-recursos/#1>>. Acesso em: 09 de Setembro de 2023.

CAE Treinamentos, **Qualidade**: Kaoru Ishikawa e suas contribuições para a qualidade total.

Disponível em <<https://caetreinamentos.com.br/blog/qualidade/kaoru-ishikawa/>>. Acesso em 18 de Julho de 2023.

CASAROTTO, C. **Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio**. Disponível em:

<<https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acesso em 10 de Junho de 2023.

COLPAN. J. Inovação disruptiva – o que é e como pode ser útil em seu negócio.

**Empreendedorismo e Gestão**, Printway. São Paulo. 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Editora Elsevier. São Paulo. 2014.

CROLL, A.; YOSKOVITZ, B. **Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster**. O'Reilly Media, Sebastopol, 2013.

DAVID, F. R. **Conceitos de administração estratégica**. Editora Pearson. São Paulo, 2017.

DORNELAS, J. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo. Elsevier, 2015.

DRUCKER, P. F. **Decisões Empresariais Eficazes**. Editora Pioneira, São Paulo. 1984.

DRUCKER, P.F. **Prática da Administração de Empresa**. Editora Cengage. 1ª ed. São Paulo. 2003.

EISENHARDT, K. M. **Strategy as strategic decision making**. *Sloan Management Review*,

1999. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/strategy-as-strategic-decision-making/>. Acesso em: 13 de Agosto de 2023.

- EISENHOWER, Dwight D. *Mandato para a Mudança: Guerra e Paz na Casa Branca*. Editora Objetiva. 2010.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. Saraiva. São Paulo. 2005
- FRANCO, R., & ALENCAR, M. **Ferramentas de qualidade aplicadas à produção e manutenção industrial**. Editora Érica. São José dos Campos. 2018.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Qualitymark,. Rio de Janeiro. 2002.
- GRANT, D. B. **Gestão de logística e cadeia de suprimentos**. Editora Saraiva. São Paulo. 2013.
- HAMBRICK, D. C., & FREDRICKSON, J. W. *Are you sure you have a strategy? Academy of Management Executive*. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/210533087>. Acesso em 13 de Agosto de 2023.
- HILL, C. W. L., & JONES, G. R. **Teoria Estratégica**. Bookman Editora. Porto Alegre. 2012.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., & HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. Cengage Learning. São Paulo. 2017.
- JOHNSON, G., SHOLES, K., & WHITTINGTON, R. **Fundamentos da Estratégia**. Bookman. Porto Alegre. 2008.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Elsevier. Rio de Janeiro. 2008.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Pearson Prentice Hall. São Paulo. 2012.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Bookman Editora. Porto Alegre. 2005.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B.. O processo da estratégia. Bookmen Editora. Porto Alegre. 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: Conceitos, metodologia, práticas. Editora Atlas. São Paulo. 2005.
- OSBORN, A. F. *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*. Charles Scribner's Sons. Nova York. 1957.
- PIFPAF, Alimentos. **Sobre nós. PifPaf Alimentos**., 2023. Disponível em: <<https://pifpaf.com.br/sobre-a-marca/>>. Acesso em: 08 de Maio de 2023.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Editora Campus. Rio de Janeiro. 1999.

RABELO, G. **Metodologias de Gestão: 5W2H:** o que é e como aumentar sua produtividade. Disponível em: < <https://www.siteware.com.br/metodologias/o-que-e-5w2h/>>. Acesso em 10 de Junho de 2023.

SABINO, C. V. S. **O uso do diagrama de Ishikawa como ferramenta no ensino de ecologia no ensino médio**, Educação e Tecnologia. São Paulo. 2009.

THOMPSON, L. MARTIN. F. *Strategic Management: Awareness and Change*. Editora Thomson Learning. Toronto, 2005.

ZAMBONI, Atacadista. **Quem somos. Zamboni Atacadista**, 2023. Disponível em: <<https://www.zamboni.com.br/conheca-a-zamboni/>>. Acesso em: 08 de Maio de 2023.

## APÊNDICE A

Ata de Reunião para alinhamento do Planejamento.

### ATA DE REUNIÃO

Aos 06 (Seis) dias do Mês de Março de 2023, às 7 horas, com a presença do Sr. Aldo Carvalho, Sra. Telma Carvalho Sócios Proprietários e Thales Carvalho, Sócio administrador. Este último inicia a reunião dizendo que por conta da conclusão de curso na universidade irá fazer seu trabalho de conclusão voltado para a gestão e planejamento do Hortifruti Antense. E foi dito que a partir de algumas observações e levantamentos na empresa, seria feito um estudo de casa com utilização de ferramentas de Gestão, para levar sugestões de melhorias para o negócio e possibilidades de investimentos tanto financeiro quanto na área de conhecimento.

Os sócios visivelmente ficaram animados com a ideia, entendendo algumas necessidades de profissionalização da Gestão e crescimento da empresa. Foi dito pelo Sr. Aldo que “a muito tempo pensa em algumas melhorias que talvez essa seja a oportunidade de evoluir com as ideias”. E trás alguns problemas que tem percebido. Tendo o sócio administrador anotado para incluir na matriz SWOT.

Agradece a oportunidade de poder aplicar os conhecimentos na empresa e continuam a pauta para tratar de assuntos comuns.

Sem mais, encerra a reunião às 9:00hs onde todos que assinam concordam.

Aldo Teixeira de Carvalho  
Telma Louco Pereira Carvalho  
Thales Louco de Carvalho

### ANEXO 1

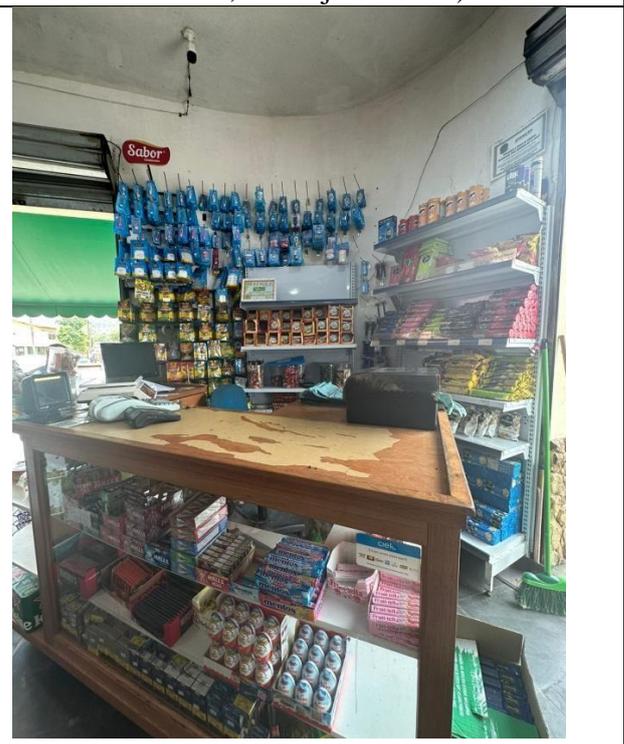
Fotos do estoque e armazenamento de mercadores.



Estoque de Mercadorias



Entrada do Estabelecimento (Estoque de Frutas, Cerveja e outros).



Gondolas de Leguminosos, com estoque de leguminosos no Chão.	Balcão de Atendimento
--	-----------------------